

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LEA CRISTINA SILVA BOMFIM

**A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO POR
EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM
EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO**

São Cristóvão

2018

LEA CRISTINA SILVA BOMFIM

**A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO POR
EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM
EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO**

Dissertação apresentado como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ludmilla Meyer
Montenegro

São Cristóvão

2018

B695c Bomfim, Lea Cristina Silva
A construção de estratégias de crescimento por empreendedoras: estudo de casos múltiplos em empresas de alto crescimento/ Lea Cristina Silva Bomfim; orientadora Ludmilla Meyer Montenegro. – São Cristóvão, 2018.
206 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2018.

1. Empreendedorismo - Mulheres. 2. Planejamento estratégico. 3. Desenvolvimento econômico. 4. Mulheres de negócios. 5. Administração de empresas. 6. Microeconomia. I. Montenegro, Ludmilla Meyer, orient. II. Título.

CDU: 658:005.342-055.2

LEA CRISTINA SILVA BOMFIM

A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO POR EMPREENDEDORAS:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em
Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal
de Sergipe.

Aprovado em 22 de fevereiro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Ludmilla Meyer Montenegro
Orientadora
Universidade Federal de Sergipe

Prof.^a Dr.^a Manuela Ramos da Silva
Membro interno
Universidade Federal de Sergipe

Prof.^a Dr.^a Rivanda Meira Teixeira
Membro externo
Universidade Federal do Paraná

Este trabalho é dedicado a minha família por
sonhar meu sonho e segurar meu coração
quando um abraço não foi suficiente.

AGRADECIMENTOS

Quando paramos para pensar a quem ou ao quê somos gratos, elevamos nosso espírito a um estado de graça ao reconhecer a importância das pessoas em nossa vida, por isso meu maior receio neste momento é não fazer justiça a tantas pessoas que contribuíram com a realização de mais um sonho.

Então meus primeiros agradecimentos vão para minha família: a minha mãe que sabiamente diz “quem tem mãe sofre menos”. Eita verdade! Ao meu pai, exemplo de persistência, e a ambos pelo apoio e amor incondicionais dedicados a mim.

À minha sogra Gilse que tantas vezes cuidou de minha filha, assim como minhas cunhas Ellen e Mércia e minhas irmãs queridas Marta e Katinha.

Ao meu esposo, companheiro, amor de minha vida, exemplo de pai e referência, pelo menos para mim, de paciência, pois o que ele aguentou ou foi muito amor ou muita paciência. Gosto de pensar que foi mais amor que paciência, mas tenho certeza que meus dias foram melhores porque recebi dele e de minha filha o tipo de motivação que faz qualquer ser humano se superar.

As minhas orientadoras. Sim! São duas, e ainda que as formalidades digam que não, meu coração diz que sim. Eu não poderia ser tão abençoada por ter a oportunidade de ser orientada, primeiro, pela professora Rivanda Teixeira, que não somente me incentivou desde a graduação a trilhar esse caminho, como me conduziu nele por um bom tempo sempre com muito respeito, profissionalismo e generosidade, talvez sem imaginar que seu exemplo de força, fé e foco era tudo que eu precisava naquele momento... acho que foi uma daquelas coisas de Deus. Já a minha segunda e atual orientadora, a professora Ludmilla Montenegro, tem meus agradecimentos desde o momento que me recebeu como sua orientanda, e por até hoje, me guiar muito além da dissertação, pois com ela muito aprendi sobre sala de aula, sobre respeitar o limite do outro e a ser gentil “apesar de”. Em suma, dois presentes que recebi e honrarei por toda vida. Eis, duas grandes referências que sempre serão lembradas pela competência e principalmente pelos seres humanos que são.

A todos os professores do PROPADM. Nunca vou esquecer da elegância na postura do professor Moisés, da tranquilidade da professora Veruscka, das viagens teóricas da professora Florence, da capacidade de gerar ideias da professora Aline e da solicitude do professores Jefferson e Débora. Aos professores que não tive contato em sala de aula, também

agradeço, principalmente a professora Manuela por aceitar o convite de ser examinadora em minha banca. Por fim, e não menos importante agradeço a minha querida secretária Carlinha Brasil pela presteza em sempre me atender e por me deixar comer os biscoitos.

Aos meus colegas de classe, a quem atribuo o *status* de amigo, pois eles o adquiriram da forma mais legítima que existe: com atitudes de amigo. A eles toda gratidão do mundo! Essa jornada seria muito mais difícil sem Adri sempre de boa e com vontade de fazer o melhor, sem Flavinha e seu sorriso contagiante, sem Magno com aquela constância de temperamento, sem Joenison (Jojó) sempre tão focado, mas dedicado aos colegas, sem Ronalty que elevou nossa turma a “outro nível”, sem Sandrinha com toda sua experiência de egressa, sem Carol e sua serenidade, sem Fabi com sua perseverança, sem Cantidiano e sua notável discrição ou sem Gustavo Fortes nosso representante no programa sempre solícito e disposto a ouvir.

À CAPES, pela concessão da bolsa de estudos sem a qual meus estudos seriam comprometidos.

Por fim, às mulheres empreendedoras que aceitaram participar desta pesquisa, doaram o tempo e permitiram meu acesso a informações tão valoras.



Imagem: Autor desconhecido
Texto: elaborado pela autora (2018)

RESUMO

O empreendedorismo é reconhecido como um instrumento de desenvolvimento e crescimento econômico, principalmente em economias emergentes como a brasileira, onde as empreendedoras já representam maioria dos empreendimentos iniciais (GEM, 2016), mas por outro lado a literatura do empreendedorismo feminino vem suscitando, com base em estudos predominantemente quantitativos, que empresas de mulheres têm um crescimento inferior em comparação a seus homólogos masculinos, sendo ainda escassos estudos que examinem o crescimento a partir de suas estratégias e diferenças qualitativas. Assim, esta pesquisa buscou analisar as estratégias de crescimento construídas por empreendedoras em empresas que apresentaram período de alto crescimento e, com isso, ampliar a compreensão do fenômeno. Para atingir esse objetivo foi construído um modelo analítico com base no referencial teórico visando nortear a análise em três dimensões: indivíduo, empresa e ambiente. O estudo é de natureza qualitativa, a estratégia de pesquisa foi o estudo de casos múltiplos, as evidências foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com as proprietárias, documentos e observação direta. A análise se procedeu por meio da técnica denominada *cross-case analysis*, utilizada para examinar semelhanças e diferenças entre os casos. Como principais resultados, destacam-se: na dimensão indivíduo, a intensidade empreendedora não relacionada ao tempo em horas, mas sim à eficiência do uso desse tempo alcançada por um alto grau de profissionalismo na gestão, autoconhecimento e inteligência emocional; na dimensão empresa, as empreendedoras mais orientadas para a estratégia promoveram formas mais peculiares de combinar os recursos; na dimensão ambiente, o monitoramento constante promoveu inovações para a empresa e, principalmente, para o mercado, sublinhando-se ainda, que as formas de análise de uma potencial oportunidade de crescimento foram predominantemente intuitivas e fatores subjetivos como risco de afetar a reputação, senso de legado, emoção e espiritualidade influenciaram na decisão por explorar as oportunidades de crescimento no entorno da firma. Por fim, em uma perspectiva não econômica, o crescimento empresarial, para elas, não se dissocia do crescimento pessoal, da qualidade de vida dos trabalhadores e do bem-estar social.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino. Crescimento de empresas. Estratégias de crescimento. Teoria do crescimento da firma.

ABSTRACT

Entrepreneurship is recognized as an instrument of development and economic growth, especially in emerging economies such as Brazil, where women entrepreneurs already represent most of the initial enterprises (GEM, 2016), but on the other hand the literature of female entrepreneurship has been raising, based on in predominantly quantitative studies, that women's companies have a slower growth compared to their male counterparts, and there are still few studies that examine growth from their strategies and qualitative differences. Thus, this research sought to analyze the strategies of growth built by women entrepreneurs in companies that presented high growth period and, with this, to increase the understanding of the phenomenon. To achieve this goal, an analytical model was built based on the theoretical framework aiming to guide the analysis in three dimensions: individual, enterprise and environment. The study is of a qualitative nature, the research strategy was the study of multiple cases, the evidences were collected through semi-structured interviews with the owners, documents and direct observation. The analysis was carried out using a technique called cross-case analysis, used to examine similarities and differences between cases. The main results are: in the individual dimension, the entrepreneurial intensity is not related to the time in hours, but to the efficiency of the use of this time achieved by a high degree of professionalism in management, self-knowledge and emotional intelligence; in the enterprise dimension, more strategy-oriented women entrepreneurs have promoted, more peculiar ways of combining resources; in the environment dimension, constant monitoring promoted innovations for the company and especially for the market. It was also emphasized that the forms of analysis of a potential growth opportunity were predominantly intuitive and subjective factors such as risk of affecting reputation, legacy, emotion, and spirituality influenced the decision to explore the growth opportunities around the firm. Finally, in a non-economic perspective, business growth, for them, does not dissociate the personal growth, the quality of life of workers and the social welfare.

Keywords: Enterprise Growth. Female Entrepreneurship. Theory of the Growth of the Firm. Growth Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento	28
Figura 2 – Modelo analítico norteador da análise	61
Figura 3 – Trajetória de crescimento Caso 1	70
Figura 4 – Estrutura Organizacional da Empresa Caso 1	73
Figura 5 – Trajetória de Crescimento Caso 2	96
Figura 6 – Estrutura Organizacional formal da Empresa Caso 2	102
Figura 7 – Trajetória de Crescimento Caso 3	119
Figura 8 – Trajetória de Crescimento Caso 4	139
Figura 9 – Estrutura Organizacional formal Caso 4	143
Figura 10 – Comparação das trajetórias de crescimento dos casos estudados	167

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos não econômicos do empreendedorismo na perspectiva de gênero.	45
Quadro 2 – Barreiras do crescimento	54
Quadro 3 – Determinantes do crescimento.....	55
Quadro 4 – Estratégias de empreendedoras orientadas para o crescimento	58
Quadro 5 – Empresas participantes do estudo.....	65
Quadro 6 – Definições constitutivas da pesquisa	66
Quadro 7 – Categorias analíticas e elementos de análise da pesquisa.....	67
Quadro 8 – Testes de validade do estudo	69
Quadro 9 – Caracterização e formas de crescimento Caso 1	74
Quadro 10 – Perfil da empreendedora do Caso 1	78
Quadro 11 – Estratégias na dimensão indivíduo Caso 1	83
Quadro 12 – Estratégias na dimensão empresa do Caso 1	86
Quadro 13 – Estratégia na dimensão ambiente Caso 1	91
Quadro 14 – Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento Caso 1	93
Quadro 15 – Autopercepção sobre crescimento e objetivos não econômicos Caso 1.....	96
Quadro 16 – Caracterização e formas de crescimento Caso 2	104
Quadro 17 – Perfil da empreendedora do Caso 2.....	107
Quadro 18 – Estratégias na dimensão indivíduo Caso 2	110
Quadro 19 – Estratégias na dimensão empresa Caso 2	113
Quadro 20 – Estratégias na dimensão ambiente Caso 2.....	116
Quadro 21 – Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento Caso 2	117
Quadro 22 – Autopercepção sobre crescimento e objetivos não econômicos Caso 2.....	118
Quadro 23 – Caracterização e formas de crescimento Caso 3	122
Quadro 24 – Perfil da empreendedora do Caso 3	124
Quadro 25 – Estratégias na dimensão indivíduo Caso 3	127
Quadro 26 – Estratégias na dimensão empresa Caso 3	132
Quadro 27 – Estratégias na dimensão ambiente Caso 3.....	135
Quadro 28 – Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento Caso 3	136
Quadro 29 – Autopercepção sobre crescimento e objetivos não econômicos Caso 3.....	138
Quadro 30 – Caracterização e formas de crescimento Caso 4	144
Quadro 31 – Perfil da Empreendedora do Caso 4	147
Quadro 32 – Estratégias na dimensão indivíduo do Caso 4	152

Quadro 33 – Estratégias na dimensão empresa Caso 4	157
Quadro 34 – Estratégias na dimensão ambiente Caso 4.....	160
Quadro 35 – Percepção, análise e exploração de oportunidade de crescimento do Caso 4 ...	161
Quadro 36 – Autopercepção sobre crescimento e objetivos não econômicos Caso 4.....	164
Quadro 37 – Características das empresas estudadas.....	165
Quadro 38 – Perfil das Empreendedoras estudadas	169
Quadro 39 – Estratégias na dimensão indivíduo das empreendedoras estudadas	171
Quadro 40 – Estratégias na dimensão empresa dos casos estudados	175
Quadro 41 – Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento dos casos estudados	178
Quadro 42 – Estratégias na dimensão ambiente dos casos estudados.....	181
Quadro 43 – Perspectiva não econômica do crescimento dos casos estudados	183

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVO GERAL	18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DO EMPREENDEDORISMO.....	20
2.2 O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS	23
2.2.1 <i>A Teoria do Crescimento da Firma</i>	24
2.2.2 <i>Estratégias de Crescimento</i>	28
2.2.2.1 Estratégias de Crescimento na dimensão indivíduo	29
2.2.2.2 Estratégias de Crescimento na dimensão empresa	31
2.2.2.3 Estratégias de Crescimento na dimensão ambiente.....	33
2.2.3 <i>O alto crescimento de empresas</i>	35
2.3 EMPREENDEDORISMO FEMININO.....	40
2.3.1 <i>Evolução perfil e motivações</i>	40
2.3.2 <i>O empreendedorismo feminino e o crescimento de empresas</i>	46
2.3.3 <i>O empreendedorismo feminino e estratégias de crescimento</i>	55
2.4 MODELO ANALÍTICO NORTEADOR DA ANÁLISE	59
3 METODOLOGIA.....	62
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA	62
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	62
3.3 MÉTODOS DE PESQUISA	63
3.4 ESCOLHAS DOS CASOS E UNIDADE DE ANÁLISE	64
3.5 COLETA DE DADOS E FONTES DE EVIDÊNCIAS	65
3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	66
3.7 CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE	67
3.8 ANÁLISE DOS DADOS	69
3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	69
4 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	70
4.1 CASO 1	70
4.2 CASO 2.....	96

4.3 CASO 3.....	119
4.4 CASO 4.....	139
5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	165
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO	165
5.2 PERFIL DAS EMPREENDEDORAS	169
5.3 CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA O CRESCIMENTO	171
5.3.1 <i>Dimensão indivíduo</i>	171
5.3.2 <i>Dimensão empresa</i>	174
5.3.3 <i>Dimensão ambiente</i>	178
5.4 PERSPECTIVAS NÃO ECONÔMICAS DO CRESCIMENTO	183
6 CONCLUSÕES.....	186
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS E DIREÇÕES FUTURAS	189
REFERÊNCIAS	191
APÊNDICE A. ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	204
APÊNDICE B. TERMO DE CONSENTIMENTO	206

1 INTRODUÇÃO

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) que realiza atualmente a mais importante pesquisa sobre empreendedorismo no mundo desde 1999, sendo o Brasil integrado em 2000, destacou pela primeira vez, na edição de 2007, o fenômeno do empreendedorismo feminino ao constatar uma inversão de uma tendência histórica relacionada a entrada de mulheres no empreendedorismo que saltou de 29% em 2001 para 43,7% em 2007 (GEM, 2007). Esse foi um marco no GEM que até hoje vem mostrando a evolução do fenômeno, apresentando as taxas que anualmente encontram-se bem próximas.

No que se refere às pesquisas acadêmicas Machado (2009, p. 36) assevera que uma nova dimensão do fenômeno do empreendedorismo surge com a inclusão feminina nesse cenário “ampliando a compreensão da atividade empreendedora”. Aliado a isso, o arcabouço acadêmico sobre a temática contribuiu para que o empreendedorismo fosse reconhecido como um fenômeno de gênero (AHL; MARLOW, 2012; JENNINGS; BRUSH, 2013) tendo também interessado a governos em razão da contribuição significativa das mulheres no crescimento do empreendedorismo no Brasil (ALMEIDA NETO; SIQUEIRA; BINOTTO, 2011).

O interesse dos governos reforça a dominância do discurso do empreendedorismo como instrumento de desenvolvimento e crescimento econômico (BAUGHN; CHUA; NEUPERT, 2006; MARI; POGGESI; DE VITA, 2016; ARROYO; FUENTES; JIMÉNEZ, 2016) principalmente em economias emergentes (GEM, 2016) corroborando, sem surpresa, a suposição dominante de que o principal objetivo do empreendedorismo é a criação de riqueza financeira. Em consequência disso são considerados muitos indicadores econômicos padrão (ex.: nível de emprego, receitas, ativos totais) para defender a hipótese do baixo desempenho feminino (DU RIETZ; HENREKSON, 2000).

A atenção de pesquisadores, com base econômica, para a questão do crescimento no contexto do empreendedorismo feminino e a preocupação com o baixo desempenho justifica-se por três razões. Primeiro porque “a firma constitui um dos temas centrais da pesquisa em empreendedorismo” (MCKELVIE; WIKLUND, 2010, p. 261). Segundo porque empresas que crescem exercem um maior impacto sobre a economia do que àquelas que crescem pouco ou apenas subsistem, gerando mais empregos e agregando valor econômico (IBGE, 2016). A terceira razão decorre dessas anteriores, quando a literatura de empreendedorismo e gênero

evidencia o alto crescimento, no que diz respeito à entrada de mulheres na atividade empreendedora, contrastando com baixo desempenho empresarial.

Ainda em uma perspectiva econômica, vale ressaltar a teoria do crescimento da firma de Penrose (1959) que apesar de se aproximar dos sessenta anos, as pesquisas nesse sentido pouco se desenvolveram porque a maioria dos pesquisadores buscou explicar as diferenças de crescimento entre empresas em termos quantitativos antes de considerar a existência de diferenças qualitativas substanciais em termos de **como** é realizado o crescimento (MCKELVIE; WIKLUND, 2010, p. 261).

Aliado a isso quando o estudo do crescimento da firma é aditado ao estudo do empreendedorismo feminino, é notável a escassez de pesquisas com essas abordagens como pode ser observado no estudo bibliográfico de Gimenez (2017). Isto pode ser atribuído ao fato do campo de estudo sobre empreendedorismo feminino ainda não ter se consolidado como um espaço de investigação sistemática no Brasil (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2017), aliado à aleatoriedade do processo de crescimento (COLD, 2007; MCKELVIE; WIKLUND, 2010).

Sabe-se ainda que também há fatores não econômicos determinantes da *performance* empreendedora (AHMAD; HOFFMAN, 2008) que afetam as decisões de crescimento das empreendedoras (VENUGOPAL, 2016), fato este explicitado na literatura do empreendedorismo feminino com evidências de que mulheres, em relação aos seus homólogos masculinos, são mais propensas a perseguir metas híbridas (HECHAVARRIA *et al.*, 2012) e com indicativos de que motivações não econômicas são predominantes (CLIFF, 1998; BOMFIM; TEIXEIRA, 2016), daí a importância em não negligenciá-las.

Esses fatores afetam o processo de tomada de decisão e se refletem nas estratégias, mas ainda assim, estudos que abordam as estratégias de crescimento empresarial na perspectiva de gênero, também são escassos, apesar das estratégias desempenharem um papel crucial na realização de mudanças necessárias visando um crescimento futuro (SIMS; O'REGAN, 2006) e de sua importância no aumento do potencial de crescimento empresarial (KURATKO; AUDRETSCH, 2009).

É ainda mais escasso nas literaturas nacional e internacional, os temas do empreendedorismo feminino, crescimento de empresas e estratégias de crescimento de forma interrelacionados no contexto das empresas de com trajetória de alto crescimento. Sobre isso,

no Brasil, nenhum estudo com essas três temáticas interrelacionadas foi alcançado no levantamento bibliográfico. Além disso, empresas de alto crescimento oferecem um contexto único para as pesquisas, primeiro porque suas particularidades de rápido crescimento e desafios de gestão não são vistos em empresas com baixo crescimento (DELMAR; DAVIDSSON; GARTNER, 2003), depois porque esse contexto remete a uma possibilidade de analisar o fenômeno do crescimento de empresas de mulheres em uma perspectiva que inerentemente se contrapõe à hipótese da baixa *performance* feminina.

Por fim, importa destacar que da mesma forma que no empreendedorismo geral ou nos estudos sobre crescimento recomenda-se considerar um contexto mínimo: indivíduos, empresa e ambiente (WENNEKERS; TURIK, 1999; WIKLUND; PATZELT; SHEPHERD, 2009), no empreendedorismo feminino Ahl *et al.*, (2016) enfatizam que as dimensões empresa, família e estado, são as mais fundamentais. Dessa perspectiva multidimensional e do todo contexto emergiu o problema de pesquisa que se sucede.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Neste estudo não se pretende comparar desempenho entre empresários do sexo masculino ou feminino à luz de teorias feministas explícita ou implicitamente, até mesmo porque é necessário extropolar esse binômio e não incorrer no reforço ou criação de estereótipos. Portanto, busca-se – com base nos estudos sobre crescimento de empresas na perspectiva do empreendedorismo feminino e na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959) – responder o seguinte problema de pesquisa: **Como as empreendedoras constroem as estratégias de crescimento em empresas que apresentaram período de alto crescimento?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Com base no problema de pesquisa proposto, tem-se o seguinte objetivo geral: **analisar as estratégias de crescimento construídas por empreendedoras em empresas que apresentaram período de alto crescimento.**

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar as empresas;
- Descrever a trajetória de crescimento;
- Delinear o perfil das empreendedoras;

- Identificar as estratégias de crescimento adotadas pelas empreendedoras nas dimensões indivíduo, empresa e ambiente;
- Identificar aspectos não econômicos do crescimento que influenciam na decisão pelo crescimento.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo reúne as temáticas do empreendedorismo feminino, cujas pesquisas ainda não ocorrem de forma sistemática no Brasil (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2017); a temática do crescimento da firma à luz da Teoria do Crescimento da Firma (PENROSE, 1959) que não é muito estudada devido a aleatoriedade do processo de crescimento (COLD, 2007); e por fim, também adentra-se nas estratégias de crescimento. Essas três temáticas reunidas tendo como campo de pesquisa empresas de mulheres que apresentaram em sua trajetória um período alto crescimento, contribui teoricamente na ampliação da compreensão do fenômeno do crescimento de negócios de mulheres, pois há uma flagrante escassez neste campo de pesquisa, principalmente na literatura nacional.

Ainda no campo teórico, ao se apropriar de um constructo multidimensional interrelacionando as dimensões indivíduo, empresa e ambiente, também se apresenta um modelo conceitual onde a empreendedora influencia e é influenciada por todas as dimensões, em uma dinâmica permeada por fatores econômicos e não-econômicos, sendo estes últimos pouco estudados, mas que não devem ser negligenciados, pois atrofiam o crescimento empresarial quando se constitui em barreiras que impedem a expansão.

Do ponto de vista prático, ao enfatizar também aspectos não econômicos que afetam o crescimento da empresa, foram identificados limites de crescimento pouco óbvios que podem subsidiar órgãos de apoio a empresas de pequeno porte e o governo no desenvolvimento de estratégias para desenvolver o potencial de crescimento de empresas de mulheres, além de propiciar as empreendedoras uma visão mais ampla do contexto em que estão inseridas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo divide-se em três partes. Inicialmente apresenta-se uma revisão sobre as origens do empreendedorismo e suas bases intelectuais nas teorias econômicas e posterior influência na literatura de empreendedorismo e crescimento de empresas. Na segunda parte enfatizam-se as teorias de crescimento da firma e estratégias de crescimento em três dimensões: indivíduo, empresa e ambiente, e por fim, a terceira parte centra-se em explicar o crescimento na perspectiva do empreendedorismo feminino trazendo evidências teórico-empíricas da relação entre ambas as literaturas.

2.1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DO EMPREENDORISMO

O empreendedorismo não é um fenômeno novo, pois sua função tem base nos surgimentos dos mercados na Idade Média (LANDSTRÖM, HARIRCHIC, ÅSTRÖM, 2012), então para a compreensão desse fenômeno e das diversas concepções teóricas existentes na atualidade se faz necessário explanar a evolução teórica, especialmente a partir do século XX, que recepcionou as mais variadas perspectivas acerca do empreendedorismo.

No século XVI o termo empreendedor era utilizado para designar aqueles que “empreendiam” batalhas, por tanto empreender era o esforço empregado para reunir tropas e planejar toda a logística de uma guerra (FILION, 1999). Já no século XVII começa-se a observar o fenômeno, não mais associado a guerras, mas sim em um contexto de desenvolvimento de nações e geração de riqueza (ZEN, FRACASSO, 2008). No século XVIII Richard Cantillon, dotou o empreendedorismo com um significado econômico e associou claramente a ideia do risco ao empreendedor (VALE, 2014; FILLION, 1999; LANDSTRÖM, HARIRCHIC; ÅSTRÖM, 2012). Mais tarde, no início do século XIX, o também economista Jean Baptiste Say, em 1803, conceituou o empreendedor como um mediador que combinava diferentes fatores de produção, de maneira a produzir um determinado bem (VALE, 2014).

No início do século XX a vertente ou perspectiva econômica cujo enfoque está na produção, custos, acumulação de capital e valorização do fluxo de capital, parecia deixar de lado a função do empreendedor na criação de novos mercados, mas Joseph Schumpeter não só retomou a discussão como também se tornou o economista mais conhecido com interesse no empreendedorismo no início deste século. Assim, com a pretensão de construir uma nova teoria econômica cuja base para o crescimento não fosse resultante da acumulação de capital, mas sim de inovações ou ‘novas combinações’ que criassem um desequilíbrio do mercado, o

economista austríaco colocou o empreendedor no centro do processo de desenvolvimento econômico, como agente do “desequilíbrio criativo” (LANDSTRÖM, HARIRCHIC, ÅSTRÖM, 2012) dando origem a vertente da inovação (VALE, 2014).

Schumpeter (1961) com a sua **Teoria do Desenvolvimento Econômico**, publicada em 1911, se deteve a observar o papel do empreendedor na economia chamando de ‘empreendimento’ a realização de combinações novas e de ‘empreendedor’ (termo original usado foi empresário) o indivíduo cuja função é realizar tais combinações, contudo para ele “o empresário nunca é aquele que corre o risco” porque isto recai sobre o proprietário dos meios de produção ou do capital (SCHUMPETER, 1982, p. 92).

Encontra-se na perspectiva Schumpeteriana uma divergência na função do empreendedor com relação ao posicionamento de Knight (2009) que refina a ideia de “correr riscos”, já colocada por Cantillon nos séculos passados, e defende ser a função do empreendedor tomar decisões em situações que envolvem risco e incerteza, sendo o primeiro mensurável enquanto que na incerteza tal possibilidade inexiste. Trazendo para essa esfera Knight (2009) explica que a incerteza obriga o empreender a decidir “o que” e “como” fazer de um jeito diferente daquele que se faria tendo posse de todas as informações necessárias.

Admitindo-se que quanto menor for a informação disponível ao empreendedor, maiores serão risco e a incerteza, pode-se afirmar que Kirzner (1997) complementa Knight (2009) ao articular uma teoria do empreendedor baseada no conceito de alerta. Nesse contexto, o empreendedor é alguém que se mantém alerta às imperfeições do mercado, as quais se percebidas como oportunidades lucrativas, são exploradas por esse agente que possui habilidades para coordenar eficientemente os recursos. No entanto, o economista não explica como ou porque ocorrem essas descobertas, deixando uma lacuna que mais tarde é explicada por teorias comportamentais em razão da dinâmica cognitiva envolvida no processo de percepção, avaliação de oportunidades (WOODS, 2006).

Em meados do século XX, a economista Edith Penrose (1959) também aborda o empreendedorismo alterando o foco da análise schumpeteriana, deslocando o empreendedor do centro do desenvolvimento econômico como um todo apenas para o contexto da firma dando ênfase às capacidades empreendedoras. A autora considerou que o empreendedor schumpeteriano era demasiado “dramático” para seus propósitos em avançar em sua **Teoria de Crescimento da Firma**, ao tempo em que elucidou sua perspectiva conceitual acerca do empreendedorismo, relacionando-o à lucratividade ao pressupor que o fato de “as firmas

estarem à ‘procura’ de lucro já implica algum grau de empreendedorismo” (PENROSE, 2006, p.17, 58, 74) muito embora admitisse que:

O conceito de ‘empresa’ ou de ‘empreendedorismo’ como às vezes é denominado, é escorregadio e difícil de ser trabalhado em termos de análise econômica formal, pelo fato de estar muito proximamente associado ao temperamento e às qualidades pessoais dos indivíduos (PENROSE, 2006, p. 73-74).

Penrose (2006), assim como Kirzner, Knight e Schumpeter, ao se deparar com aspectos comportamentais traçam uma linha imaginária dividindo a economia, enquanto disciplina, de outras áreas. Sendo assim, a autora utiliza o termo ‘*entrepreneur*’ em um sentido funcional, se referindo a indivíduos ou grupos que oferecem ‘*entrepreneurial services*’ que são distintos de serviços gerenciais. É neste ponto que embora reconhecendo o papel do empreendedor na decisão de crescer, a autora afirma que esta decisão “depende do ‘empreendedorismo’ da firma” (p. 74) o qual é gerido pelo empresário com habilidades e conhecimento objetivos e subjetivos para combinar novas ideias e recursos.

O século XX retrata uma época em que o estudo do empreendedorismo começou a se revestir com um caráter interdisciplinar. Verifica-se que, desde a origem do empreendedorismo nas teorias econômicas (Cantillon, Say, Schumpeter, Kirzner, Knight, Penrose, Baumol), a temática chamou atenção de outras áreas, dando origem a diversas vertentes do empreendedorismo: vertente da psicologia, vertente da sociologia (SIMMEL, 1955; HOSELITZ, 1957; GRANOVETER, 1972; BURT, 1992) e destas originaram-se também vertentes mistas como a sociologia econômica (LANDSTRÖM, HARIRCHIC, ÅSTRÖM, 2012).

Baumol (2010) observa que os economistas reconhecem a importância dos empreendedores para o progresso econômico, mas destaca que estes associam o crescimento do empreendedorismo muito mais ao desempenho de mecanismos de mercado do que a qualquer contribuição de eficiência estática desses agentes, razão pela qual a teoria do empreendedorismo “permanece relegada aos subúrbios da literatura microeconômica” sem integrar a figura do empreendedor em seus princípios fundamentais (FONTENELE, 2010, p. 1097).

Reconhece-se que o empreendedorismo enquanto campo de estudo encontra-se em grande ebulição e é permeado por interdisciplinaridade (BUZENITZ *et al.*, 2014). No entanto, para o presente estudo, é particularmente importante adentrar na ideia do empreendedorismo associado à criação de negócio e da **firma empreendedora** que, segundo Penrose (2006), é

aquela que sobrepõe a decisão de procurar as oportunidades de crescimento à decisão ‘econômica’ de levar avante o exame das dessas oportunidades, ou seja, é a empresa que cresce não em função de um momento favorável do setor em que a atua, mas porque decidiu crescer, ainda que em um cenário desfavorável.

A firma empreendedora no sentido penrosiano se reflete, hoje, nos estudos sobre **empreendedorismo e crescimento de empresa**, isto é, o empreendedorismo de empresas que crescem e como tal impactam a economia pela sua capacidade de gerar postos de trabalho e, afetar positivamente o desenvolvimento econômico (CAPELLERAS *et al.*, 2016), ainda mais quando as empresas apresentam um alto crescimento (IBGE, 2016).

2.2 O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

O fenômeno do crescimento de pequenas empresas vem sendo amplamente estudado no campo do empreendedorismo (MACHADO, 2016) o que se justifica pelo fato de que a maioria dos pequenos empreendimentos não é orientada para o crescimento (HEADD, KIRCHHOFF, 2009; DAVIDSSON; ACHTENHAGEN; NALDI, 2010). Decerto que não é este o foco desta pesquisa, pretende-se aqui investigar empresas que crescem, mas é preciso levar em consideração que o porte da empresa é uma variável considerável para explicar como ocorre o crescimento, assim como também “o papel das expectativas nas oportunidades produtivas da firma” (PENROSE, 2006, p.85).

Com relação a pequenos empreendimentos Penrose (2006) ressalva que mais difícil do que explicar a sobrevivência de pequenas empresas, nesse contexto, é explicar o crescimento. Sobre isso, a autora afirma que “nenhuma firma pode tirar proveito de todas as oportunidades lucrativas possíveis para sua expansão”. Desse modo se as oportunidades de expansão crescerem muito rápido de forma que grandes firmas não consigam aproveitar ou impedir que outras aproveitem, abre-se na economia um espaço denominado **interstício**, no qual as empresas pequenas poderão desfrutar dessas oportunidades podendo até alcançar a categoria das maiores, caso tais condições persistam. (PENROSE, 2006, p. 329).

Outra contribuição importante de Penrose (2006) foi a análise que a autora desenvolveu buscando entender como as pequenas, com notável desvantagem competitiva, conseguem sobreviver às grandes empresas. Dentre suas conclusões está a explicação de que algumas atividades são impróprias para grandes empresas, a exemplo daquelas que fornecem serviços ou produtos personalizados que exigem dedicação especial ao cliente; devido a

poucas barreiras de entrada; ou ainda em razão da tolerância ou falta de interesse das empresas maiores em eliminá-las ou absorvê-las.

Visando abordar os aspectos para esta pesquisa, dividiu-se esta seção em três partes. Na primeira, são abordados aspectos relevantes da **Teoria do Crescimento da Firma** de Edith Penrose, e na segunda parte, são destacadas as **estratégias de crescimento**, e por fim, aborda-se aspectos gerais do **alto crescimento de empresas**.

2.2.1 A Teoria do Crescimento da Firma

Um marco teórico importante na literatura sobre crescimento da firma é o trabalho seminal de Penrose (2006), originalmente publicado em 1959, intitulado *The theory of the growth of the firm* em que a autora analisa o processo de crescimento da firma e os limites internos e externos à sua expansão, momento em que questiona a perspectiva neoclássica tradicional que entendia o crescimento como um meio de alcançar um tamanho ótimo, pois para Penrose (2006) e Coad (2007, p. 703) “a noção de ‘tamanho ideal’ é de pouca utilidade na compreensão do ‘por que’ as empresas crescem”.

Assim, antes de teorizar sobre os limites da firma, Penrose (2006) faz uma distinção da firma na **teoria da firma** da perspectiva neoclássica e na **teoria do crescimento da firma**. Para a economista, a firma não é uma simples tomadora de decisões a respeito de preço e de produção, mas sim um **conjunto de recursos produtivos** que são dispostos pela firma ao longo do tempo e em função de decisões administrativas.

Frise-se ainda que o foco da economista em sua teoria não é o empreendedor ou indivíduo, mas sim a firma. No entanto, reconhece-se que é preciso levar em consideração as razões concretas de atuação da firma, visto que são as **pessoas** que tomam decisões em nome delas à luz de algum propósito. Com essa reflexão Penrose (2006, p.64) afirma que:

Se o economista quiser compreender o comportamento das firmas, ele terá que fazer alguma suposição acerca dos motivos que a fazem atuar de determinadas maneiras. Quanto mais ele acreditar que a sua suposição corresponde aos verdadeiros motivos, tanto maior será a sua confiança numa teoria formulada para explicar o comportamento das firmas.

Seguindo nessa reflexão, a autora pressupõe, inicialmente, que a motivação da firma é o lucro, deixando em segundo plano, objetivos não econômicos como poder, prestígio, aprovação pública ou amor pelo jogo, em razão destes e tantos outros, estarem associados à capacidade de gerar lucros.

Decerto que esse pressuposto foi um ponto de partida, mas ao adotá-lo traz-se para a discussão aspectos subjetivos relacionados à **motivação humana**. Assim, por não desconsiderá-los, embora reconheça limitações quanto a incorporar tais questões em uma análise econômica formal, a autora avança no exame da natureza da ‘empresa’ apenas para mostrar o significado e o papel que esta irá desempenhar na própria análise, e neste momento, retoma as bases intelectuais da economia, trazendo a ideia de risco já pontuada por Cantillon, para definir empresa como uma “predisposição psicológica por parte de indivíduos para assumir riscos na expectativa de um ganho, e particularmente, de dedicar esforços e recursos a atividades especulativas” (PENROSE, 2006, p.74).

Ainda sobre essa predisposição psicológica para o crescimento, afirma-se que, independentemente do porte da empresa, a decisão pelo crescimento requer “uma intuição e uma imaginação empreendedora” que precede a decisão ‘econômica’ de seguir em busca de oportunidades de expansão ou de executar qualquer plano nesse sentido (PENROSE, 2006, p. 75), o que significa que essas oportunidades estão restritas, até certo ponto, à **vontade humana**. Fato este que se torna ainda mais relevante em firmas menores, posto que há uma relação muito próxima entre os objetivos do proprietário e da firma.

Desse modo o crescimento da firma estaria condicionado a uma competência empresarial, no sentido do empresário schumpeteriano, de conseguir imaginar alternativas de negócios e de recombina os recursos produtivos disponíveis, mas também a uma estratégia deliberada de crescer. Essa subjetividade empresarial, quando incorporada à análise, constituiu-se uma grande contribuição para a explicação do processo do crescimento na medida em que se torna uma explicação para a diversidade empresarial (PELAEZ, 2006).

Dito de outro modo, a forma como esses recursos são combinados pelas pessoas pode ser também entendida como capacidades dinâmicas (TEECE;PISANO;SHUEN,1997; EISENHARDT;MARTIN, 2000), as quais são responsáveis pela heterogeneidade dos serviços disponíveis, ou potencialmente disponíveis, fazendo com que cada firma possua características únicas.

É nesse ponto que Penrose (2006) distingue **recursos produtivos** de **serviços produtivos**, sendo estes últimos sustentados pelos primeiros. É na interação entre os recursos materiais e os humanos que se encontram os serviços produtivos e a administração

empreendedora competente capaz de gerenciar tais recursos de modo a aproveitar oportunidades de crescimento.

O empreendedorismo penrosiano está associado a um comportamento orientado para o crescimento da firma. Nesse sentido os serviços empresariais correspondem às atividades inerentemente estratégicas da firma como planejar, introduzir novas tecnologias, promover mudanças fundamentais, etc. Já os serviços administrativos executam ou, no máximo, supervisionam o que é disponibilizado pelos serviços empresariais (PENROSE, 2006).

Diante desse contexto a subjetividade associada à qualidade dos serviços empresariais é destacada não dentro de uma análise econômica, mas com uma nítida preocupação em não ignorar a influência das características inerentes ao conhecimento subjetivo do empreendedor. Com esse intuito Penrose (2006, p.77) destaca quatro capacidades, denominando-as “dimensões temperamentais da qualidade dos serviços empresariais”, quais sejam: versatilidade empresarial; habilidade em mobilizar recursos financeiros; ambição empresarial e tino empresarial.

A **versatilidade** corresponde à capacidade de se ajustar às condições da demanda, visto que produzir apenas um rol de produtos deixa a firma sensível a qualquer variação na demanda, por isso um serviço executivo versátil é requerido para desenvolver novos mercados ou nova linha de produção.

A **habilidade em mobilizar recursos financeiros** perpassa pela “aptidão do empresário inspirar confiança” a qual é difícil de ser reconhecida, pois só é percebida na prática. Além disso, empresários muito persuasivos podem falhar na tentativa de mobilizar recursos. Exposto esse argumento Penrose (2006) explica que as dificuldades atribuídas à falta de capitais estão mais relacionadas à “falta de serviços empresariais adequados” já que é possível que outras firmas, nas mesmas circunstâncias, obtenham sucesso na empreitada (PENROSE, 2006, p. 82).

A **ambição** é uma aptidão que está relacionada ao desejo por maximizar os lucros, e pode ser uma restrição ao crescimento, se o empresário deliberadamente se opuser ao crescimento e se satisfazerem apenas com os “lucros confortáveis”, como é o caso de empresas familiares que adotam tal postura por receio de perder o controle da firma.

Por fim, o **tino empresarial** está relacionado unicamente à aptidão pessoal do empresário e ao seu conhecimento subjetivo utilizado para emitir juízo sobre as oportunidades produtivas no entorno da firma. É neste momento que o empresário assume o risco e a incerteza de suas conclusões e cria uma expectativa em torno do crescimento.

Na concepção de Penrose (2006, p. 85), as **expectativas**, e não fatos, em torno das oportunidades produtivas objetivas ou subjetivas “são fatores determinantes imediatos do comportamento de uma firma”. Isto porque uma ação bem sucedida está intimamente relacionada a um plano bem executado e ao entendimento do que o empreendedor julgou possível. É a forma como o empresário percebe as oportunidades do entorno que pode explicar o comportamento das firmas. Contudo, não é no entorno que Penrose direciona sua análise, mas na própria firma, a qual que deve permanecer atenta para perceber e utilizar seus recursos de forma inovadora em prol do crescimento.

A partir disso, argumenta-se que **o limite de crescimento da firma** não está condicionado somente à capacidade produtiva da firma como defendido por economistas neoclássicos, mas sim às **competências de gestão do empresário empreendedor**, capaz de visualizar **oportunidades de expansão** para o negócio, assim como também alocar os recursos disponíveis de modo que favoreça a exploração de tal oportunidade. Assim, os limites podem ser ampliados ou limitados à “eficiência administrativa da firma, até alcançar suas fronteiras de expansão” (PENROSE, 2006 p. 21).

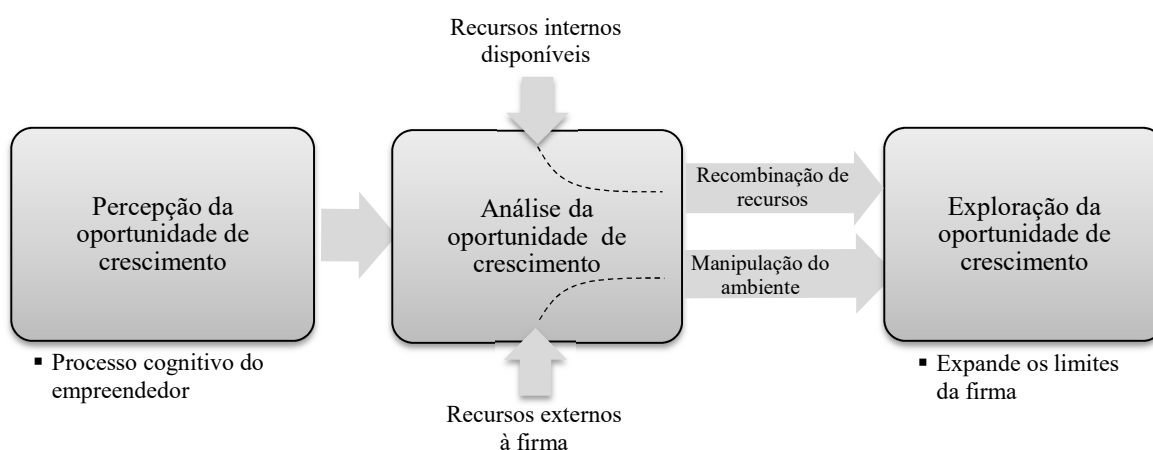
Deslocando a análise dos limites da expansão para o ponto em que esses limites são ultrapassados, o foco da análise de Penrose (2006, p. 117) continua dentro da firma, mais especificamente nos incentivos internos à expansão, os quais “derivam de um excesso de recursos, serviços produtivos e conhecimentos não-utilizados, que podem deixar de ser ociosos e ser incorporados à firma de forma produtiva para gerar uma vantagem competitiva”. Por outro lado, a firma pode buscar o crescimento, mas não possuir os recursos suficientes para tanto e, neste caso, deve buscá-los no **ambiente externo**.

Dito de outro modo, a teoria do crescimento da firma de Penrose (2006) foca nos recursos internos e busca vantagens competitivas por meio da recombinação desses recursos e não no entorno, em razão de sua mutabilidade e crença de que é possível manipulá-lo. Este entendimento encontra aporte na Teoria da Dependência de Recursos que tem como pressuposto a ideia de que as organizações interagem com outras organizações que por sua

vez controlam diversas fontes de recursos para assegurar a sobrevivência (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Infere-se da teoria um processo que começa pela percepção da oportunidade de crescimento, que ao ser visualizado passa pelo julgamento do empreendedor (indivíduo) que por sua vez analisa as possibilidades considerando os recursos e serviços produtivos disponíveis da firma (empresa) ou fora da firma (ambiente), e a partir de então, decide pela exploração da oportunidade e consequentemente pela forma de expandir seus limites rumo ao crescimento. A figura 1 resume o processo ora inferido de Penrose (2006).

Figura 1 – Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento



Fonte: elaborado pela autora com base em Penrose (2006)

Desse processo, também se verifica três dimensões que se alinham àquelas sugeridas por Wiklund, Patzelt e Shepherd (2009) para o estudo do crescimento. Notadamente, na percepção ou visualização da oportunidade está a dimensão **indivíduo**, por ser um processo cognitivo do empreendedor penrosiano; a análise se relaciona com duas dimensões: **empresa** quando o foco é nos recursos e serviços produtivos dentro da firma e **ambiente externo** quando os recursos são buscados no entorno da firma. É seguindo essas dimensões que as estratégias de crescimento são abordadas na sequência.

2.2.2 Estratégias de Crescimento

O crescimento ocorre basicamente em função de pressões internas (PENROSE, 2006), pois no decorrer do tempo, os gerentes e funcionários ampliam suas *expertises*, tornando-se mais produtivos e mais criativos para recombinação dos recursos internos da firma, e com isso, a empresa gradativamente (não indefinidamente) amplia os seus limites internos no sentido de

sua expansão. Isso pode ocorrer com uma estratégia formalizada ou não, pois nem sempre o empreendedor-gestor possui uma estratégia de crescimento formalizada, que determine claramente o que é possível e o que é desejável.

Decerto que a ênfase em planejamento estratégico ou a fixação de metas pode não ser determinante no sucesso de algumas empresas que buscam o alto crescimento (BARRINGER *et al.*, 2005), mas é incontestável o papel da estratégia e do planejamento estratégico para realizar as mudanças necessárias visando um crescimento futuro (SIMS; O'REGAN, 2006).

Notadamente, são muitas variáveis envolvidas no processo de crescimento e por isso se faz necessário envolver as interações e relações nas diversas esferas, razão pela qual nos próximos subtópicos são destacadas as estratégias de crescimento em cada uma das dimensões na ordem: indivíduo, empresa e ambiente.

2.2.2.1 Estratégias de Crescimento na dimensão indivíduo

As pessoas não são neutras quando assumem posições em que precisam tomar decisões, pois trazem consigo um conjunto de valores e alguma experiência, que por um lado forma um conjunto de habilidades e competências, e por outro, fornece uma base de conhecimento, a qual é convertida em um conjunto de modelos mentais, que se materializa na medida em que as tarefas são executadas (MINTZBERG, 2006).

Possivelmente esse conjunto de características corrobora a ideia de que as motivações do indivíduo empreendedor influenciam nas estratégias de crescimento, assim como também possam explicar casos em que os objetivos pessoais e empresariais muitas vezes se sobrepõem, principalmente em empresas de pequeno porte, como já observou Penrose (2006).

Mas o aspecto particularmente importante nesta dimensão é admitir que o comportamento estratégico pode ser influenciado pelo gênero. Isto porque já se verificou que mulheres e homens possuem qualidades semelhantes enquanto empreendedores, mas **ambições e valores** divergentes que refletem na forma como são delineadas as estratégias para promover o crescimento dos negócios (MITCHELMORE, ROWLEY, 2013; DELMAR, WIKLUND, 2008; REICHBORN-KJENNERUD, SVARE, 2014).

Em se tratando de mulheres proprietárias e gestoras de negócios, a literatura tem evidenciado um crescimento lento e atribui tal fato a uma decisão deliberada para manter um

tamanho que lhe permita autonomia, manter qualidade de vida e relações mais próximas com funcionários e clientes (LINDO *et al.*, 1999).

Outra questão discutida na literatura é a sobreposição de objetivos não econômicos como os identificados no estudo de Gerban e Nassif (2013), tais como satisfação realização e independência sobre objetivos econômicos como faturamento e lucro. Nessa perspectiva o crescimento empresarial para empreendedoras é uma consequência e não um objetivo (KAMAU; MCLEAN; ARDISCHIVIL, 1999; BOMFIM; TEIXEIRA, 2015).

Evidência empírica corrobora esses estudos (GERBAN; NASSIF, 2013; KAMAU; MCLEAN; ARDISCHIVIL, 1999; BOMFIM; TEIXEIRA, 2015) ao identificar que as competências empresariais que empreendedoras – tanto de empresas de baixo quanto de alto crescimento – consideram mais importantes para o sucesso de seus negócios são as competências pessoais e relacionais (desejo de sucesso, automotivação e perseverança) em contraste as competências empreendedoras, tais como proatividade, planejamento estratégico e implementação de oportunidades, aquisição de financiamento e tomada de risco consideradas, na literatura mais ampla sobre crescimento, como as mais importantes (MITCHELMORE; ROWLEYM; SHIU, 2014).

Como já observado por Penrose (2006), não são os recursos produtivos da firma o que há de mais importantes para o crescimento, mas sim as competências de gestão do empresário empreendedor. Dito de outro modo, não basta ter os recursos disponíveis, é preciso saber geri-los de forma eficiente, por isso as competências de gestão são o que torna possível a visualização de oportunidades de expansão.

No entanto, ainda que o empreendedor possua todas as competências de gestão requeridas para promover o crescimento da empresa, há outros fatores que afetam as estratégias de crescimento. Cita-se como exemplo o tempo que o empreendedor dedica ao negócio (PENROSE, 2006; COAD, 2007), pois se empreender já exige comprometimento e sacrifício pessoal (MCCLELLAND, 1971), é possível inferir que promover um crescimento sistemático demande de muita dedicação e horas de trabalho.

Estar comprometido com o sucesso e o crescimento do negócio é uma característica do empreendedor, mas quando se trata de mulheres a literatura indica que esse tempo impacta negativamente no crescimento (CLIFF, 1998) em função das demandas conflitantes com as quais empreendedoras convivem, pois além de se sentirem pessoalmente responsáveis pelo

sucesso ou fracasso do negócio (MUKHTAR, 2002), elas dividem o seu tempo com os cuidados à família e aos filhos, a si própria (beleza, desenvolvimento pessoal, profissional, qualificação, etc.) e atenção aos amigos.

Essa realidade pode dificultar o crescimento, mas não as desmotiva, ao contrário, podem contribuir para desenvolver a **versatilidade**. Assim, empreendedoras têm se utilizado de estratégias pessoais para minimizar os conflitos e dedicar tempo satisfatório ao negócio, assim como também para buscar novas competências ou desenvolvê-las. No que se refere ao conflito trabalho-família as estratégias identificadas por Shelton (2006) são eliminação do conflito o que implica em não constituir família; redução do conflito é possuir família pequena e contar com ajuda de terceiros nas tarefas; e por fim, o compartilhamento do conflito que envolve a delegação de atividades tanto a familiares quanto a funcionários.

2.2.2.2 Estratégias de Crescimento na dimensão empresa

O crescimento interno ora também denominado **crescimento orgânico**, trata-se de uma forma de crescimento que ocorre no *core* da empresa, é também conhecido como crescimento natural (BARBOSA, TEIXEIRA, 2003), mas é um modelo de expansão que demanda de longo prazo (MOROZINI; MARTIN, 2013) e, por isso, afirmam Sight e Montgomery (1987) que esse modo de crescimento pode ser mais custoso do que a compra de um negócio estabelecido. Segundo esses autores são formas de crescimento o aumento na produtividade ou vendas, ampliação dos canais de distribuição, exploração de novos mercados ou até mesmo ampliação da planta.

Eis uma forma de crescimento muito abordada na teoria do crescimento da firma, não por acaso, mas porque está estritamente relacionada à base de seus recursos internos e como afirmam Wright, Kroll e Parnell (2000), propicia maior controle e qualidade sobre os serviços prestados, porém como já visto, a competência administrativa e a qualidade dos serviços empresariais abordados por Penrose (2006) são necessárias ao estabelecimento de práticas organizacionais e eficiência operacional (ACHTENHAGE; NALDI; MELIN, 2010). Uma das práticas especialmente relevante nesse processo é formular estratégias, as quais são decisivas e requeridas para analisar as opções de crescimento possíveis e fazer as escolhas estratégicas adequadas.

Em qualquer nível a estratégia, formal ou informal, deliberada ou emergente (MINTZBERG, 1998) favorece o crescimento (DEMIR; WENNBORG; MCKELVIE, 2017).

Essa afirmação é corroborada por Bamiatzi e Kirchmaier (2014) que veem na estratégia, e não no ambiente, um determinante de crescimento. Sendo assim importa apresentar formas de crescimento ou práticas que a literatura aborda.

Chandler (1962) distinguiu como estratégias de crescimento a expansão de volume de vendas; dispersão geográfica quando a empresa amplia seus pontos de vendas abrindo novas unidades; integração vertical e a por último a diversificação de produtos que consiste em novos produtos ou na abertura de novos mercados. Dentre essas estratégias apenas a integração vertical não se caracteriza como uma forma de crescimento orgânico e será tratada no item 2.4.2, enquanto que dentre as outras três, a diversificação se destaca na literatura como uma das mais controversas.

Sobre a **diversificação**, Penrose (2006) explica que para os economistas esta é uma maneira ineficiente de crescimento, visto que a produtividade diminui à medida que se acrescentam novas atividades. Mas por outro lado, empresas bem sucedidas e altamente eficientes são amplamente diversificadas. Já Ansoff (1957) exibe uma postura cautelosa quanto à decisão de diversificar. Para o autor antes de decidir pela diversificação é recomendável fazer uma reavaliação do portfólio atual, em vez de expandi-lo e iniciar novas atividades (COAD, 2007), ou seja, melhorar o que já existe pode ser uma estratégia conservadora, mas se há espaço para tanto, os retornos não devem ser subestimados.

É comum que a estratégia de diversificação ocorra depois da estratégia de **concentração**, uma vez que esta é normalmente adotada no início do negócio quando a empresa atua apenas em área de negócio (HARRISON, 2005). Ou seja, o caminho do crescimento neste caso é, inicialmente, a empresa focar em sua atividade principal e quando chega a um ponto em que (em tese) o seu portfólio não suporte mais melhoria, a opção de diversificar seja por meio de novos produtos, serviços ou novos mercados se torna desejada e necessária.

Ao considerar o porte da empresa, sabe-se, por exemplo, que as pequenas empresas buscam o crescimento orgânico de diferentes formas, sendo as mais comuns a expansão geográfica doméstica e internacional, o lançamento de novos produtos, a melhoria do produto, retenção de clientes e aquisição de novos clientes (NAVARRO; CASILLAS; BARRINGER, 2012), ou ainda, podem se utilizar da personalização de produtos ou serviços (BAMIATZI, KIRCHMAIER, 2014) ou de bricolagem como forma de facilitar a expansão de serviços atuais e entrada em novos mercados (BOJICA; ISTANBOULI; FUENTES-FUENTES, 2015).

Essas formas de crescimento, em que a empresa realiza investimentos em sua própria estrutura é a mais comum entre as empresas (BARBOSA, TEIXEIRA, 2003, MCKELVIE; WIKLUND, 2010) e todos os esforços da firma giram em torno da combinação de seus recursos. Nessa perspectiva uma abordagem apropriada quanto ao conceito de recursos é a de Barney (1991), em que o autor os categorizam da seguinte forma: **recursos de capital físico** incluem a tecnologia física utilizada pela empresa tais como fábrica e equipamentos, localização geográfica e matéria prima; **recursos de capital humano** incluem o treinamento, a experiência, o juízo, a inteligência, relacionamentos e as ideias da equipe; **recursos de capital organizacional** incluem a estrutura de relatório formal da empresa, o planejamento formal ou informal, o controle e os sistemas coordenados, assim com as relações intergrupais informais internas.

É razoável supor que a forma pela qual a empresa irá crescer internamente é tão ampla quanto a sua criatividade ou capacidade de recombinação todos esses recursos, isto é, em função das suas capacidades dinâmicas. Assim, é possível inferir que não existe uma maneira correta, mas sim a mais ajustada às características da empresa, a exemplo, das competências empresariais, taxas de crescimento; tamanho da empresa; indústria ou ramo de atividade, etc.

Concorda-se ainda com Barney (1991) quanto à afirmação de que nem todos os recursos são estrategicamente relevantes visto que tanto podem facilitar quanto dificultar o processo de crescimento. Desse modo fica evidente que, para compreender **como** ocorre o crescimento interno ou orgânico de qualquer empresa, é preciso observar como as decisões em torno do uso desses recursos são tomadas.

2.2.2.3 Estratégias de Crescimento na dimensão ambiente

Para Pfeffer e Salancik (2001) uma organização precisa de diferentes estruturas, atividades e ambientes de atuação para reduzir a sua dependência de recursos. Assim, ocorrem as estratégias relacionadas ao modo de **crescimento inorgânico** que buscam ampliar os limites de expansão da organização por meio de operações de concentração como integração vertical, fusões, aquisições, *joint ventures* ou outros tipos de aliança (MOROZINI, MARTIN, 2013).

A **integração vertical** é “**aquisição** de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical”. Quando essas competências são semelhantes à integração vertical é dita relacionada, já a não relacionada “é

feita com possibilidades limitadas de transferência ou partilha de competências essenciais” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.141; HARRISON, 2005).

Na **fusão** duas organizações formam uma única empresa sob o controle da maior ou mais próspera. Esta EC é adotada normalmente quando se pretende economia de escala e redução de custo (SUEN; KIMURA, 1997). Pode ser vertical quando dessa união são produzidos produtos que pertencem a diferentes etapas do processo produtivo e horizontal quando se atua na mesma linha de negócio (SUEN; KIMURA, 1997; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

É de fundamental importância que esse tipo de EC seja muito bem planejado. Nesse sentido Soares, Wegner e Dolci (2016) contribuem apresentando um processo de fusão que ocorreu envolvendo três redes de cooperação empresarial no setor farmacêutico, que se constitui basicamente nas fases: definição da estratégia, seleção dos parceiros, negociação e implantação. Esse processo parece simplório, mas se analisadas detalhadamente cada uma dessas fases será constatada a complexidade de um processo como esse que, se feito equivocadamente, poderá resultar em insucesso e a empresa incorrerá nos custos de uma estratégia de reestruturação ou desinvestimento que é exatamente o caminho oposto do crescimento.

Outra forma de promover o crescimento por meio de estratégias interorganizacionais é a **joint venture** que consiste em uma sociedade entre duas empresas, porém diferentemente das fusões e aquisições se estabelece neste caso uma nova unidade autônoma comum (KOGUT, 1988). Há neste caso uma alta exposição entre as empresas parceiras e ocorre transferência não somente de conhecimento, mas também de cultura organizacional, sendo por isso recomendável que ambas as partes possuam capacidade administrativa e tecnológica similar (KLOTZLE, 2002).

Ao contrário das *joint ventures* mais formais, a **aliança estratégica** tem um objetivo específico e um calendário, ou seja, será desfeita tão logo os objetivos sejam alcançados, e normalmente não toma a forma de uma companhia separada. É um tipo de relação em que a confiança entre os parceiros, muitas vezes, é mais importante que um contrato formal. Afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2008) que essa é uma das razões da preferência pelas alianças em detrimento da *joint venture*.

Essas estratégias de crescimento inorgânico apresentadas são mais comuns em empresas de grande porte, isto devido ao seu poder econômico e capacidade de manipular o ambiente (PENROSE, 2006). Porém isso não significa que empresas de pequeno porte estejam fadadas apenas ao crescimento orgânico, ao contrário, elas também fazem escolhas estratégicas para reduzir a dependência de recursos por meio de interações organizacionais. Contudo, se utilizam de alternativas menos onerosas, porém eficientes, como por exemplo, o ingresso em redes formais ou informais.

Por meio das **redes de relacionamentos** empreendedoras, é possível acessar recursos diversos, inclusive imateriais como conselhos, informações, contatos de outros negócios, etc. (BIRLEY, 1985) e por consequência é possível ampliar a capacidade de visualizar e acessar oportunidades de negócio e crescimento no entorno da firma.

Apesar do enfoque deste capítulo ter centrado nas estratégias em si, vale ressaltar que essas EC's estão vinculadas à capacidade empreendedora do empresário e suas características objetivas e subjetivas, tal como já observado neste trabalho, então de nenhuma forma estes aspectos podem ser ignorados ainda mais quando se sabe que todo o conhecimento gerado dentro da firma, seja pelo gestor empreendedor ou por sua equipe empreendedora, podem determinar a forma e a velocidade de crescimento da empresa.

2.2.3 O alto crescimento de empresas

O tema do alto crescimento se tornou uma forte fixação dentro da política empresarial (BROWN; MAWSON; MASON, 2017) não somente pelo impacto econômico, mas também porque cada vez mais acadêmicos e decisores políticos concordam quanto às distorcidas métricas adotadas (COAD *et al.*, 2014, p. 91). Esta é uma questão que tem fragmentado a base teórica dos estudos sobre crescimento de empresa e empreendedorismo, principalmente porque há evidências no sentido de apontar que empresários e acadêmicos não corroboram o mesmo entendimento sobre crescimento do negócio (ACHTENHAGE; NALDI; MELIN, 2010).

Penrose (2006, p.148) afirma que o crescimento da firma empreendedora passa necessariamente por um processo interno de desenvolvimento por meio da combinação de recursos que ampliam os limites de expansão, desse modo “aumento de tamanho não é considerado crescimento, mas um estado”. Nessa linha, para Brown e Mawson (2013), o alto

crescimento não é uma característica de um subconjunto de empresas, mas um estado que algumas empresas experimentam temporariamente.

Para os empresários, de acordo com Achtenhage, Naldi, Melin (2010) o crescimento, enquanto desenvolvimento interno, correspondia ao desenvolvimento de competências, ao estabelecimento de práticas organizacionais de eficiência e ao estabelecimento de um processo profissional de vendas, e quanto ao aumento de empregados, este não foi considerado um sinal de crescimento (MACHADO, 2016). Esse achado é revelador porque leva estudiosos ao centro da definição de alto crescimento da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD).

Para a OECD, o aumento do emprego é um indicador basilar para identificar uma empresa de alto crescimento. Segundo a organização uma empresa é classificada como de alto crescimento quando apresenta crescimento médio do pessoal ocupado assalariado de pelo menos 20% ao ano por um período de três anos e tem 10 ou mais pessoas ocupadas assalariadas no ano inicial de observação.

Ainda com base nesses mesmos critérios, há uma subcategoria de EAC denominada empresa gazela, cujo conceito é apresentado de acordo com a idade da empresa no ano de observação. Assim, as gazelas são aquelas com até três anos de idade no ano inicial de observação, ou seja, com até cinco anos de idade no ano de referência (OECD, 2007; SEBRAE, 2016), já que se fechar dois triênios com crescimento contínuo ela seria elevada à categoria de EAC.

Essas definições são adotadas em países que fazem parte da OECD, dentre eles o Brasil, razão pela qual o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) adota tal critério, porém este não é o único. Apesar do reconhecido trabalho na tentativa de padronização de parâmetros para medir taxas de crescimento de empresas, há críticas no sentido de que ele não retrata as particularidades dos países em seus mais diferenciados contextos sócio-políticos e econômicos.

Tal crítica é reforçada com dados do próprio IBGE (2014) quando se sabe que mais da metade das empresas mais jovens, antes de iniciarem a trajetória de crescimento aumentaram o quadro de pessoal e que cerca de 14% reduziram. Além disso, adita-se forças sociais e institucionais que impactam negativamente sobre aspirações de crescimento, como é o caso de países com elevado nível de corrupção (ESTRIN, KOROSTELEVA, MICKIEWICZ, 2013).

Ainda assim a tentativa de homogeneizar tem atendido ao propósito de mensurar a taxa de alto de empresas e subsidiar políticas governamentais.

Os resultados desse esforço mostram que as empresas de alto crescimento (EAC), no mundo, representem uma parcela pequena do total de empresas, mas com um alto impacto no que concerne a criação de empregos, suscitando que promover o alto crescimento das empresas é parte da solução para desenvolver economias, como a brasileira, onde se registra em termos quantitativos somente 0,7% das empresas ativas, o que demonstra que essas empresas são um fenômeno raro (IBGE, 2016).

Diante desse cenário ratifica-se que o empreendedorismo é um instrumento importante no aumento da produtividade, competitividade e geração de emprego, impactando positivamente no desenvolvimento de economias (AHMAD, HOFFMAN, 2008), principalmente nas emergentes como é o caso do Brasil que concentra 99% de empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2015).

Ademais as empresas crescem de forma diferente em função do porte (PENROSE, 1959) ou do ciclo de vida em se encontram (DALBORG, 2012), sendo assim é válida toda discussão no sentido de compreender a forma como diferentes empresas crescem. Isso passa necessariamente, *a priori*, por entender o que é um crescimento elevado e se estes critérios se aplicam indistintamente a empresa de qualquer porte. Esse tipo de reflexão remete a preocupação de Acs, Parsons e Tracy (2008) em aprofundar a caracterização das empresas de alto crescimento.

Sobre isso, na literatura de crescimento há um debate em torno do alto crescimento de empresas e as diferentes medidas (MORENO; COAD, 2015), fazendo com que alguns decisores políticos ajustassem os critérios de medição da OECD para refletir aspectos da economia local, não captados, pelos parâmetros do órgão (DETINI, 2014). Isto devido à heterogeneidade generalizada nas empresas em crescimento (COAD, 2009) que se apresentam diferentes em idades e tamanhos, modelo de negócio, estilo de gerenciamento e setor de atuação, fatores contextuais relacionados a economia do país, além de que o crescimento também recai sobre a subjetividade do processo decisório e a escolha sobre quais mecanismos ou canais utilizar para este fim (MASON, BROWN 2013; KRASNIQI, DESAI, 2016).

É importante retomar Brown e Mawson (2013) para enfatizar a natureza episódica do crescimento o que torna difícil investigar empresas de alto crescimento já que raramente o crescimento é algo persistente. Essa aleatoriedade (COAD *et al.*, 2013) dificulta, por exemplo, pesquisadores e decisores políticos identificarem uma empresa no exato momento em que ocorre o fenômeno ou na iminência deste (FREEL, 1998). Essa é uma das razões para Brown, Mawson e Mason (2017) argumentarem que mitos em torno de políticas de empreendedorismo de alto crescimento se enraizassem. Esses autores, então buscaram descaracterizar alguns desses mitos.

O primeiro deles é considerar sempre verdadeiros que as empresas jovens, pequenas e de rápido crescimento criaram a maior parte dos empregos, quando evidências empíricas mostram que as gazelas podem ser grandes ou pequenas, ou ainda, diante do fato de que a maior parte dos empregos advém de empresas “maiores e mais maduras” (AUDRETSCH, 2012, p. 29).

Esse mito também é confrontado com dados da Endeavor Brasil que buscando caracterizar empresas de alto crescimento no Brasil, destacou outra tipologia para esse tipo de empresa: a *scale-up*. Sobre essa caracterização a organização explica que “uma *scale-up* é uma empresa de alto crescimento (EAC) cujo ciclo acelerado de crescimento e criação de riqueza baseia-se, fundamentalmente, na escalabilidade do seu modelo de negócios”, e que “qualquer *scale-up* é uma EAC, mas nem toda EAC é uma *scale-up*”. Ou seja, se uma empresa consegue replicar suas atividades de maneira tal que sua receita se eleve mais rápido do que os custos, elas ganham escalas, o que não ocorre se uma empresa que cresce apenas em função de sua capacidade de atender a um aumento de demanda local, comprometendo para isso sua rentabilidade (MONTEIRO, 2017).

Além disso, *scale-up* têm em média 14 anos de idade, cerca de 92% são pequenos e médio negócios e sua maioria (70%) de propriedade de homens. Importa também ressaltar que uma empresa ao atravessar um período de mudança e adaptação a fatores internos à firma ou macroambientais pode-se criar um *turning point* (BROWN; MAWSON, 2013), isto é, um ponto de virada que se dá após uma fase de transição e que poderá marcar o início de uma trajetória de crescimento acelerado (MONTEIRO, 2017).

O segundo mito reside na “crença popular entre políticos que os setores de alta tecnologia são os mais propensos a produzir EACs” (MORENO; COAD, 2015, p.14) exceto em economias regionais dinâmicas com fortes níveis de empreendedorismo e condições

institucionais para promover a tecnologia. Além disso, a tecnologia se apresenta como um recurso para melhorar o desempenho de empresas em qualquer setor, e sobre isso, estudo recente (BI, DAVISON, SMYRNIOS, 2017), no setor de negócios eletrônicos, mostra que os recursos de TI, o alinhamento estratégico de TI, a orientação para o mercado e as parcerias comerciais contribuem de forma significativa e indireta para o desempenho das PME e fornece elementos iniciais para entender a relação entre TI e o desempenho das empresas de pequeno porte em qualquer segmento.

“As universidades são uma importante fonte de EACs” é o terceiro mito tratado por Brown, Mawson e Mason (2017, p.10) que se relaciona com o segundo na medida em que decisores políticos vêm nas universidades como parte essencial em suas políticas de empreendedorismo de alto crescimento (BROWN; MASON, 2014). Nesse sentido, ressalta-se que no Brasil, a importância que os governos atribuem às universidades é um aspecto relevante e escasso de estudos, ainda mais quando já se sabe que políticas de transferência de tecnologia e de comercialização para gerar *spinoffs* universitários tem sido sobre estimada ou que o papel das universidades no fomento e assistência às EAC é altamente dependente do contexto (BROWN, 2016; WELTER, 2011).

Outro mito é acreditar que a maioria da EACs são financiadas por capital de risco, quando na verdade, inobstante tal importância desse tipo de financiamento para promover o alto crescimento, argumenta-se que os decisores políticos devem colocar maior ênfase no desenvolvimento de uma ampla gama de diferentes tipos de financiamento para as empresas com ambição elevado crescimento (BROWN; MAWSON; MASON, 2017).

Dois mitos em especial confrontam as medidas de crescimento estabelecidas amplamente considerada por decisores políticos e que levantam críticas em relação à sustentabilidade das EACs, são eles: (1) O crescimento é linear constante; e (2) o crescimento é orgânico. No primeiro, a ideia foi bem recepcionada por pesquisadores na literatura de empreendedorismo e crescimento da firma entre as décadas de 70 e 90, e que isso levou a modelos simplistas (cerca de 104 no período) ainda aceitos, mesmo que haja base empírica substancial indicando que processo de crescimento é uma especificidade de cada empresa que o promove (COAD, 2009) e raramente é sustentado no longo prazo (HÖLZL, 2013).

Vale ressaltar que considerar anos consecutivos de crescimento a uma taxa fixa no aumento de geração de emprego, não parece ser coerente, haja vista a incontestável característica episódica do crescimento que diverge a ideia de um crescimento linear e constante. Por isso,

importa destacar a recomendação de Shepherd e Wiklund (2009) que sugerem utilizar “intervalos de medidas” como forma de diminuir essas disparidades.

Com relação ao mito do crescimento orgânico esta é uma forma de crescimento que Penrose (2006) enfatizou na perspectiva da firma, muito embora tenha destacado também as fusões e aquisições como forma de crescimento externo. Passados quase sessenta anos da teoria do crescimento da firma, percebe-se que formuladores de políticas não focaram em igual intensidade nas perspectivas internas (crescimento orgânico) e externas de crescimento (por via de fusões e aquisições), pois ao que evidenciam Brown, Mawson e Mason (2017), a primeira perspectiva é dominante. Talvez isso seja coerente com o fato de a maioria das empresas serem pequenas, ou ainda, como observou McKelvie e Wiklund (2010) ser esta a forma de crescimento mais comuns dessas empresas.

2.3 EMPREENDEDORISMO FEMININO

Neste tópico aborda-se o empreendedorismo feminino inicialmente explicando a origem desta subárea de estudo e as motivações de mulheres para empreender, depois o crescimento de empresas é abordado, e por fim, adentra-se nas estratégias de crescimento e aspectos da gestão estratégica, extraindo, sempre que possível, aspecto do crescimento relacionados a dimensões indivíduo, empresa e ambiente.

2.3.1 *Evolução perfil e motivações*

Na literatura do **empreendedorismo feminino** há uma defasagem de cerca de cinquenta anos com relação ao empreendedorismo geral. Uma das explicações para a pesquisa tardia na temática em questão aponta para a possibilidade de que os primeiros estudiosos do tema podem ter assumido que empreendedores, homens ou mulheres, são essencialmente os mesmos, e assim sendo, o que foi aprendido sobre homens era aplicado a mulheres, sem distinção (ACHTENHAGEN; WELTER, 2011; BRUNI, GHERARDI; POGGIO, 2004).

No entanto, sabe-se que em se tratando de mulher, trabalho e sociedade, pode-se dizer que ocorreu um processo que Berger e Luckman (1985) denomina “reprodução de socialização primária”. Especificamente, isso ocorreu quando os valores da sociedade parametrizaram a segmentação desta atribuindo papéis como cuidar da família e dos afazeres domésticos inerentes às mulheres, enquanto que para homens competia a política e o provimento do lar (CARVALHO, 2016). Eis uma estrutura social que foi desafiada nas

últimas décadas do século XX com a inserção da mulher no mercado de trabalho e consequente participação como agente ativa do processo de desenvolvimento econômico.

Decerto que essas transformações ocorreram no mundo, porém de forma distinta e em consonância com o contexto de cada país, principalmente depois da Segunda Guerra quando o mundo buscava se reestruturar. Para Carvalho (2016) o cenário pós-guerra favoreceu a atuação no mercado de trabalho e a ruptura de paradigmas naturalizados acerca da figura feminina e, no Brasil, isto se deu com a decadência do sistema patriarcal quando elas passaram a contribuir com o provimento da família.

Esse avanço, que foi intenso nas décadas de 1960 e 1970, também foi marcado pela segregação ocupacional e criação de estereótipos com evidências de desigualdades principalmente nas questões relacionadas ao nível salarial, progressão na carreira e oportunidades de exercer funções consideradas tipicamente masculinas (SEGNINI, 1997; CRAMER *et al.*, 2012). Logo, infere-se que para elas o ingresso no mercado de trabalho foi desafiador.

Na verdade, apesar dos avanços e redução de desigualdades, ainda são encontradas evidências de discriminação e preconceito (COLLEMAN, 2007). Nesse contexto, vale destacar a teoria e pesquisa feminista que se baseia essencialmente na suposição de que o gênero não é apenas fundamental na estruturação da sociedade, mas que este processo é desvantajoso e não aceitável (JENNIGS, BRUSH, 2013; CALAS; SMIRCICH; BOURNE, 2009).

É importante destacar as questões relacionadas à literatura de gênero e ocupações e à teoria e pesquisa feminista, porque são dessas duas áreas amplas, muitas vezes sobrepostas, que emergiram os estudos em empreendedorismo feminino (JANNINGS; BRUSH, 2013). Na primeira delas, destaca-se o fenômeno do “teto de vidro”, uma barreira invisível que Steil (1997) considera forte o bastante para impedir que mulheres alcancem níveis hierárquicos mais altos nas organizações e salários equiparados a sua contraparte masculina.

Esse fenômeno, observado por Hymowitz e Schellhardt (1986), é destacado por estudiosos (MOORE; BUTTNER, 1997; BRUSH, 1999; MACHADO, 2012) na literatura do empreendedorismo feminino porque é um dos mais citados fatores que empurram as mulheres para o empreendedorismo. Isto é, a insatisfação por não ascenderem na carreira as encoraja a deixarem os empregos formais para abrirem o próprio negócio, e neste caso, reforça-se o

argumento de Machado, Gazola e Anez (2013) de que o processo de criação de empresa reflete expectativas, anseios e aspirações da empreendedora sobre a condição delas no mundo do trabalho.

Desse contexto, é possível supor que o processo empreendedor vivenciado por mulheres é também permeado por quebra de paradigmas (ALMEIDA, GOMES, 2011), e assim sendo, parece haver um grau a mais de dificuldade em razão do preconceito da sociedade, que ainda associa, por exemplo, profissões como professor, enfermeiro, psicólogo e assistente social a atividade típicas de mulher (MACHADO, 2012, p.8) e profissões relacionadas à engenharia, tecnologia e medicina como típicas de homem (SANTOS, 2014; JONATHAN, 2011) ocasionando um tempo maior para ser reconhecida ou simplesmente um descrédito pelo fato de serem jovens (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014), sendo este último caso não associado ao fato de ser mulher.

Por outro lado, os desafios que a literatura apresenta relacionados ao empreendedorismo feminino amplia o escopo de fatores motivacionais que levam mulheres a abrirem um negócio, oportunizando assim, a análise do processo empreendedor por uma perspectiva diferente (SULLIVAN; MEEK, 2012).

Apesar dos fatores situacionais desfavoráveis com as quais as empreendedoras se depararam, o avanço do fenômeno é incontestável e pode ser observado, por exemplo, nos relatórios do GEM que registrou em 2007 uma inversão de tendência quando, em relação a empreendimentos iniciais, as mulheres saltaram de 29% em 2001 para 52% de em 2007. Desde então, os números se mantêm elevados neste aspecto, registrando em 2016 uma representatividade de 51,5% para mulheres contra 48,5% para homens (GEM, 2016).

Ressalta-se ainda que quando se trata de empreendimentos estabelecidos, o percentual de mulheres (42,5%) não supera a sua contraparte (GEM, 2016), mas ainda assim é expressivo. Decerto que há outras fontes em que é possível verificar o avanço do empreendedorismo feminino, porém a literatura já reconhece que empreendedorismo não é um fenômeno neutro em relação ao gênero (AHL, MARLOW, 2012; JENNINGS, BRUSH, 2013), assim como também constata sua importância e contribuição para o desenvolvimento de países, principalmente em economias emergentes como forma de redução de pobreza e de inclusão social de minorias étnicas como mulheres imigrantes e negras (HARVEY, 2005; HUGHES, 2003; FAIRLIE; ROBB, 2009; JONATHAN, 2011).

Se por um lado é evidente o avanço do crescimento de empreendedorismo de mulheres, por outro, os estudos do GEM (2000-2016) no Brasil têm mostrado que o ingresso delas na atividade empreendedora tem sido mais por necessidade do que por oportunidade, mesmo que na maior parte dos casos as empreendedoras apresentem, na maioria das vezes, um maior grau de escolaridade.

Dito isso importa também elucidar que para o GEM as **motivações** são reduzidas a apenas duas: necessidade ou oportunidade. Assim, os empreendedores por necessidade são aqueles que iniciam um negócio por não possuírem outra opção de trabalho e renda. Já os empreendedores por oportunidade são motivados, principalmente, pela percepção de uma oportunidade no ambiente (GEM, 2016, p. 8).

Especificamente nos estudos de empreendedorismo e gênero, a literatura dá indicativos de que, principalmente em países subdesenvolvidos, mulheres são empurradas para o empreendedorismo buscando complementar a renda familiar (MINNITI, 2010; PATRICK, STEPHENS, WEINSTEIN, 2016) e dessa forma dificilmente suas empresas seriam orientadas para o crescimento (JENNINGS; BRUSH, 2013).

Porém, vale ressaltar que visões dicotômicas, baseadas no pressuposto de que apenas essas duas motivações abrangem todo o universo de interesse, podem limitar a observação do fenômeno (VALE, CORRÊA, REIS, 2014), ainda mais quando se constata que as motivações da firma e do empreendedor por vezes se confundem (PENROSE, 2006). Adita-se a isso evidências empíricas da correlação entre a motivação para crescer e o crescimento real (COWLING, 2006; DAVIDSSON; KLOFSTEN, 2003; REICHBORN-KJENNERUD, SVARE, 2014).

Sendo assim, importa destacar outras motivações como insatisfação no trabalho anterior, insatisfação com a liderança masculina, desejo de independência, necessidade de manter sua identidade e seu senso do que é importante num ambiente determinado por homens, flexibilidade de horário, redução do conflito trabalho-família (ANDERSON; WOODCOCK, 1996; MOORE, BUTTNER, 1997; BODEN JR., 1999; JONATHAN, 2011; VALE, CORREIA, REIS, 2014).

Ainda de acordo com a *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)* as empreendedoras podem ser classificadas em: a) aquelas que não têm outra profissão e o empreendedorismo é a única solução, seria o equivalente ao

empreendedorismo por necessidade definido pelo GEM. Neste caso, as empresas criadas, via de regra, são geralmente individuais e pequenas, e sua fundadora com pouca experiência no mercado; b) aquelas que se originam no meio familiar, engajando-se nos negócios familiares ou que desejam conciliar emprego e família, criam as empresas com o intuito de preservar flexibilidade e exercem diferentes papéis; c) as que criam empresas como estratégias de conquista por razões positivas, tais como independência e autonomia, e neste casos as empresas criadas teriam grande potencial de desenvolvimento (OECD, 2000).

O fator da experiência prévia tem se revelado determinante na decisão de empreender e na escolha do segmento de atuação, principalmente quando as empreendedoras são motivadas por oportunidade como demonstra Teixeira e Bomfim (2016), ainda independente da motivação, Alperstedt, Ferreira e Serafim (2014) ao analisarem os relatos de empreendedoras participantes do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, edição de 2010, observou que a falta de experiência anterior aumentou as dificuldades.

Outros estudos relacionam empreendedoras por necessidade a negócios mais rentáveis e a um maior nível de satisfação do que àquelas motivadas pela oportunidade (LERNER; BRUSH; HISRICH, 1997; HUGHES, 2003), porém os resultados não são inequívocos, ainda mais quando se admite que esta não é uma questão distintiva para empreendedora, muito embora se observe que empresas de mulheres, em relação a de homens, são menores e possuem aspirações mais baixas de crescimento (CLIFF, 1998; DAVIS; SHAVER, 2012).

Ainda sobre a satisfação das empreendedoras Powell e Eddleston (2008) chama atenção para o “*paradox of the contented female business owner*” ao verificar que proprietárias são tão satisfeitas quanto empresários com desempenho superiores. Explica ainda o autor que esse paradoxo foi cunhado por Crosby (1982, p. 7 *apud* POWELL; EDDLESTON, 2008, p. 25) para se referir ao fenômeno em que mulheres não expressam mais insatisfação com seus empregos, mesmo com menor remuneração.

Talvez esse paradoxo seja em parte explicado pelas motivações femininas, uma vez que também foi observado que as empresárias tendem a equilibrar os objetivos econômicos, tais como lucro e crescimento com objetivos não-econômicos, tais como a qualidade do produto, satisfação pessoal, independência, satisfação dos clientes e empregados, além de se envolverem em causas sociais e evidenciarem preocupação com desempenho social e ambiental (CARTER, 1989; BRUSH, 1992; KAILEBERG, LEICHT, 1991; SULLIVAN, MEEK, 2012; MACHADO, 2012; GEBRAN, NASSIF, 2013).

Em uma perspectiva mais ampla destaca-se a importância de políticas públicas, principalmente em países subdesenvolvidos, para a redução da pobreza, inclusão de minorias étnicas e consequente impacto na economia ao criar oportunidades de trabalho (SINGH; REYNOLDS; MUHAMMAD, 2001; SHELTON, 2010). Na verdade são várias as metas não econômicas que podem ser inferidas da literatura em cada uma das dimensões do estudo, como as resumidas no Quadro 1.

Quadro 1 - Objetivos não econômicos do empreendedorismo na perspectiva de gênero.

Dimensão	Objetivos não econômicos	Estudo
Indivíduo	Conciliar a relação trabalho-família	Cliff (1998)
	Realização de objetivos e eficácia (capacidade de gestão)	Brush (1992)
	Satisfação, realização e independência	Gebran e Nassif (2013)
	Independência e controle da própria vida	Carter (1989)
Empresa	Satisfação do cliente	Kaplan (1988).
	Ênfase na qualidade do produto	Kaileberg e Leicht (1991)
	Satisfação dos trabalhadores; Contribuições sociais;	Brush (1992)
	Relacionamento social e clima organizacional	Machado (2012)
Ambiente	Redução de pobreza	Singh, Reynolds e Muhammad (2001).
	Inclusão social de minorias étnicas	Shelton (2010)

Fonte: elaborado pela autora (2018).

É neste contexto que alguns estudos vêm enaltecendo o paradoxo existente entre o conceito de empreendedorismo essencialmente relacionado a uma perspectiva econômica, materialista e individual quando, por outro lado aspectos sociais, ambientais e coletivos são evidenciados nos estudos deste campo de pesquisa (SULLIVAN; MEEK, 2012; MEYSKENS *et al.*, 2011) elevando o empreendedorismo para além de sua importância no desenvolvimento econômico, mas também como catalisador de mudança social (Ahl *et al.*, 2016), suscitando que o empreendedorismo feminino se alinha às novas percepções acerca do papel e função do empreendedorismo em seu campo mais amplo (JANNINGS; BRUSH, 2013).

Perseguir metas híbridas, ou seja, econômicas e não-econômicas a exemplo de missões sociais e econômicas simultaneamente (HECHAVARRIA *et al.*, 2012), traz implicações não apenas do ponto de vista teórico, quando amplia a compreensão do fenômeno do empreendedorismo, mas também do ponto de vista prático. Isto porque não somente o contexto dos negócios, mas também as expectativas, intenções ou motivações do empreendedor determinam, por exemplo, o ritmo e os percentuais de crescimento de uma

empresa (DELMAR; DAVIDSON; GARTNER, 2003; ACHTENHAGEN; NALDI, 2010; ACHTENHAGEN; NALDI; MELIN, 2010).

A temática do crescimento da firma, independentemente da vertente adotada, se constitui um dos temas centrais da pesquisa em empreendedorismo, contudo “é em grande parte um processo aleatório” (COAD, 2007, p. 59) e sua compreensão perpassa necessariamente pelo estudo das peculiaridades de cada caso, sendo uma delas o gênero. Sendo assim, segue-se buscando elucidar como o processo de crescimento ocorre em empresas de mulheres, e mais uma vez, buscando organizar fatores do crescimento as dimensões indivíduo, empresa e ambiente.

2.3.2 O empreendedorismo feminino e o crescimento de empresas

Em se tratando do crescimento de empresas de mulheres Bomfim, Teixeira e Montenegro (2017), ao analisarem a evolução temática dos estudos nesta subárea, constataram que a subtemática do crescimento, em meio a diversidade de outros temas, esteve presente em todas as décadas do período analisado (1986-2016). Dito de outro modo, a temática do crescimento vem sendo constantemente abordada e associada a termos como *performance* e sucesso, os quais para elas possuem significados além do ganho financeiro (MACHADO *et al.*, 2008; MONOLOVA *et al.*, 2012) ratificando a necessidade de medidas de sucesso além das metas financeiras (CLIFF, 1998, COLEMAN, 2007).

Dessa discussão emergiu a hipótese da baixa *performance* feminina (DU RIETZ; HENREKSON, 2000; JENNINGS; BRUSH, 2013; JUSTO; DETIENNE; SIEGER, 2015) que se fundamenta em evidências empíricas, que em geral, concluem que os negócios de mulheres permanecem pequenos em termos de lucros, vendas e de número de empregados (MORRIS *et al.*, 2006).

Ao considerar o contexto em que se dá o estudo de empreendedorismo feminino é possível que uma lente feminista, ainda que implícita, tenha se incorporado às questões relacionadas ao crescimento e desempenho, assumindo que existem diferenças inerentes a homens e mulheres na forma de gerir o negócio e, por conseguinte, na forma de promover o crescimento. Sobre isso, Gomes *et al.* (2014, p. 324) asseveram que o “estudo comparativo, de fato, sempre esteve presente na produção acadêmica sobre o tema” e com a temática do crescimento não foi diferente.

Não obstante as implicações desse determinismo biológico na pesquisa sobre o tema, principalmente na década de 80 (GOMES *et al.*, 2014), importa destacar que os diversos estudos sobre crescimento, buscando explicar ou justificar a “hipótese da baixa *performance* feminina” contribuíram para a literatura ao evidenciar aspectos subjetivos que desafiam pressupostos de fundamento puramente econômico e reúne um arcabouço que contempla predominantemente análise comparativas de *performances*, motivações, intenções e perspectivas, dificuldades ou barreiras, determinantes ou fatores e estratégias de crescimento, sendo este último pouco explorado na perspectiva de gênero. Esse *corpus* se formou à luz de estudos como os que serão evidenciados na sequência.

No tocante às **análises comparativas de *performance*** destaca-se o estudo de Cliff (1998) que explorou a relação entre as atitudes para o crescimento, gênero e tamanho de negócio de 229 proprietários de pequenas empresas no Canadá. Para a autora, embora não haja diferenças em relação à propensão em desejar o crescimento do negócio há, no entanto, diferenças importantes em relação à forma como desejam expandirem-se. As conclusões sugerem que empreendedoras são mais propensas a estabelecer limiares máximos de expansão menores que seus homólogos do sexo masculino e que suas considerações pessoais parecem substituir considerações econômicas na decisão de expandir o negócio.

Ainda sobre esse estudo importa elucidar que limiares representam o tamanho que o empreendedor está confortável em gerenciar, e em se tratando de mulheres, a preocupação em manter o controle da organização e conciliar demandas conflitantes (trabalho, família e vida pessoal) se revelam fatores-chave na decisão de não crescimento. Sobre isso, a evidência empírica da pesquisa também revela que as empreendedoras, mais que empreendedores, têm preocupação não apenas com um tamanho, mas também com os riscos associados ao crescimento acelerado e tendem a adotar deliberadamente uma taxa de expansão lenta e constante.

Esses resultados corroboram não somente outros achados no sentido confirmar a hipótese do baixo desempenho feminino (MORRIS *et al.*, 2006; POWELL; EDDLESTON, 2008; DAVIS; SHAVER, 2012), mas também a outros relacionados à literatura sobre o crescimento da firma que reconhece no processo de crescimento algo intencional e controlado pelo proprietário ou gestor (PENROSE, 2006) sendo assim, o crescimento não ocorre naturalmente ou é inevitável, ao contrário, espera-se que ocorra uma relação de esforço-desempenho-resultado (MONOLOVA *et al.*, 2012).

Outro estudo comparativo examinou a relação entre o capital humano e financeiro e o desempenho das firmas de pequenas e médias empresas, pertencentes a mulheres e homens, nos setores de serviços e varejo. Os resultados sugerem que educação e experiência (relacionadas ao capital humano) impactam positivamente na rentabilidade de empresas de propriedade de mulher, enquanto que para os empresários tem maior impacto as medidas relacionadas ao capital financeiro. Disso conclui-se que aspirações de crescimento de empreendedoras são em maior medida impulsionadas pelo capital humano (COLEMAN, 2007).

Significativas diferenças de gênero entre empresas de propriedade de homens e mulheres, em termos de tamanho da empresa foram constatadas por Coad e Tamvada (2012) na Europa Oriental e Ásia Central, América Latina e África Subsaariana. Esse estudo amplia a compreensão dessas diferenças ao abordar a temática a partir de amostras em países com cultura e contexto sociopolíticos distintos. Os resultados apontam para uma diferença mais significativa, em termos de eficiência e crescimento, na América Latina. Além disso, também forneceram suporte empírico para afirmar que empreendedoras tendem a se concentrar em setores em que as empresas são tradicionalmente menores e menos eficientes, o que de acordo com Eugenia (2015) se constitui um indicativo para que estudos comparativos se restrinjam a um mesmo setor.

Percebe-se que ao longo dos anos, as pesquisas sobre esta temática apresentam resultados contrapostos, mas destacando, no geral, que mulheres não alcançam altas *performances*. No entanto, sobre isso Robb e Watson (2012, p. 557), a partir de evidência empírica, suscitam dúvidas quanto à adequação das medidas utilizadas para medir desempenho e argumentam que "enquanto empreendimentos de mulheres são geralmente menores, eles não são inferiores aos de sua contraparte, desde que sejam adotadas medidas de desempenho apropriadas e controles-chave sejam incorporados na análise". Além disso, os autores também alertam para as implicações negativas de resultados equivocados, tais como subsidiar erroneamente decisores políticos e desencorajar mulheres a estabelecer novos empreendimentos.

Além desse estudo, também refuta a hipótese da baixa *performance* feminina o estudo de Alonso-Almeida (2013). Neste, 10.170 empresas no setor hoteleiro espanhol no período de 1996 a 2006 foram investigadas com o objetivo de verificar se o gênero seria uma variável explicativa significativa para explicar o crescimento em termos de receita e número de

empregados. Concluiu a autora que, em comparação a empreendimentos geridos por homens, as empreendedoras cresceram mais em nível de vendas e criação de empresa. Uma das importantes contribuições deste estudo é que, além de ser um dos poucos que apontam para uma situação mais favorável para empresárias, dá também indicativos de que o setor da indústria em que se atua é uma variável relevante.

Com relação às **motivações**, Carter (1989) em um estudo com setenta empreendedoras no Reino Unido, conclui que o crescimento e o desenvolvimento da empresa, ou a falta destes, estão menos associados às motivações que levaram à abertura do negócio, e mais relacionado à experiência real de gerir a própria empresa ou a mudanças em circunstâncias pessoais. Porém defendeu que empreendimentos de mulheres possuíam um desempenho e uma dinâmica peculiar. Ressalte-se ainda que a autora considera volume de atendimento ao cliente e emprego adicional criado, medidas de desempenho.

Para Monolova *et al.* (2012) a criação de novos empreendimentos é um processo baseado no modelo esforço-desempenho-resultado das expectativas empresariais e que as diferenças nas negócios, rentabilidade, motivações para o crescimento podem mediar as expectativas para o crescimento, principalmente na fase inicial do negócio. Uma das conclusões indica que homens querem crescer seus novos empreendimentos para alcançar o sucesso financeiro, enquanto que para elas, o sucesso financeiro não é um fim em si mesmo. Corroborar esses resultados estudos anteriores (CLIFF, 1998; KAMAU, MCLEAN; ARDISHVILI, 1999; KYRO, 2001) e posteriores (BOMFIM; TEIXEIRA, 2016; MITCHELMORE; ROWLEY; SHIU, 2014).

Nota-se que há uma convergência (KYRO, 2001; MACHADO *et al.*, 2008) no sentido de enaltecer que empreendedoras avaliam e associam o crescimento da empresa a fatores não econômicos tais como autorrealização e satisfação dos clientes. Ou ainda a constatação de que mulheres são menos propensas ao crescimento (CLIFF, 1998; DAVIS, SHAVER, 2012). Essa é uma percepção que pode estar associada ao significado que as empreendedoras atribuem a sucesso e fracasso, como observou Machado *et al.* (2008).

Outros estudos relacionam fatores motivacionais ao desempenho da firma. Nesse sentido, Sullivan e Meek (2012) buscaram elaborar um modelo de processo de gênero e análise de como os estágios empresariais se relacionam com empreendedoras à luz da teoria da expectativa de Vroom. Nessa perspectiva, esses estágios incluem: (1) motivação (fatores relacionados ao que motiva os indivíduos a se tornarem Empresários); (2) reconhecimento de

oportunidade (fatores relacionados à probabilidade de reconhecer as oportunidades e os tipos de oportunidades reconhecidas); (3) adquirir recursos (fatores relacionados aos comportamentos, habilidades e ações dos indivíduos uma vez que impactam a aquisição de recursos da empresa; e (4) sucesso/desempenho empresarial (fatores relacionados com a nível organizacional).

Dentro dessa perspectiva processual acerca do crescimento de empresa, foi encontrado suporte para relacionar as motivações da empreendedora ao crescimento do negócio. Assim, os autores explicam que fatores individuais, incluindo motivações das mulheres para empreenderem como realização e independência, orientação empresarial e um desejo de alcançar equilíbrio entre o trabalho e a família estão positivamente relacionados com as receitas das empresas e o crescimento das vendas, variáveis que estão relacionadas a medidas de desempenho.

Como se pode depreender dos estudos ora apresentados, desconsiderar as motivações ou intenções em estudos sobre empreendedorismo e gênero, não favorece a compreensão do fenômeno. Carter (1989) argumenta que esses fatores subjetivos precisam ser considerados ou do contrário corre-se o risco de, por exemplo, de que programas de políticas públicas para promover o crescimento de empresas fracassem ou despenderem muito esforço para obter resultados pífios.

Não raros são os estudos acerca das motivações das empreendedoras para o crescimento que se relaciona às **intenções e expectativas de crescimento**. Isso porque muitos pesquisadores “acreditam que o crescimento de um empreendimento é parcialmente determinado pelas motivações e intenções do empresário” (CLIFF, 1998, p. 524), sendo esta uma frente de pesquisa que ao longo dos anos acumulou mais evidências ratificadoras.

Se motivações e intenções do empreendedor determinam as intenções do crescimento é razoável supor que o gênero exerce um efeito moderador sobre estas intenções. Foi nessa direção que Davis e Shaver (2012) investigaram tal relação com base na teoria do curso de vida sobre a influência do estágio de carreira e do *status* familiar sobre as intenções de crescimento elevado de homens e mulheres empresários. Os autores concluíram que homens jovens são especialmente propensos a expressar intenções de crescimento elevado, enquanto as mães expressaram intenções de crescimento elevado com mais frequência do que outras mulheres. Apesar de reforçar que mulheres são menos propensas ao crescimento que homens, esse estudo avançou ao investigar grupo de mulheres constatando que o conjunto de

preditores significativos não é o mesmo para os empreendedores do sexo masculino e feminino.

A condição da mulher em relação à maternidade remete à importância de inserir a família no contexto do empreendedorismo feminino o que foi percebido por Mari, Poggesi e De Vita (2016) que consideram a abordagem pouco estudada, razão pela qual as autoras investigaram a relação entre o desempenho das empresas com o contexto familiar das empresárias e evidenciaram uma forte relação que pode ser positiva quando favorece desenvolvimento de estratégias, ou negativa quando a empreendedora se restringe aos recursos da família, e com isso, perdem oportunidades que poderiam acelerar o crescimento e a inovação. Esse aporte familiar que Venugopal (2016) denomina fenômeno “para-quedas” é um efeito moderador entre atitude para o crescimento e intenções de crescimento, sem o qual a atitude pessoal para o crescimento não traduz as intenções de crescimento.

Nessas pesquisas, embora se encontre na literatura mais ampla do empreendedorismo (KOLVEREID, 1992) base para afirmar que as aspirações de crescimento não estejam significativamente relacionadas ao sexo do indivíduo, na literatura específica há evidências contrárias como o estudo de Zampetakis *et al.* (2016) que analisaram uma amostra de 572 empreendedores, dos quais metade eram mulheres, observaram efeito direto e indireto do gênero associado às intenções de crescimento dos negócios. Assim, de forma direta o gênero intermediou inteiramente as intenções de crescimento e de forma indireta estava condicionada na auto-interpretação do empreendedor, indicando que a identidade de gênero constitui uma parte importante em modelos conceituais que explicam diferenças nas intenções de crescimento do negócio.

Também há estudos que relaciona a inovação, enquanto fator estratégico para o crescimento, às expectativas de alto crescimento. Nessa relação Arroyo, Fuentes e Jiménez (2016) encontraram suporte para afirmar que o nível de inovação não tem efeito significativo na probabilidade, das mulheres do estudo, terem uma expectativa de alto crescimento. Mas ratifica o efeito moderador do gênero como determinantes na propensão para o alto crescimento, assim como pesquisas anteriores (DAVIS; SHAVER, 2012).

Saindo das intenções para o crescimento propriamente dito, admite-se que o crescimento da empresa é uma questão de foro íntimo do empreendedor, pois “de fato algumas empresas podem não querer buscar o crescimento, mesmo que a oportunidade se apresente” (COAD, 2007, p. 39). Decerto que a questão da intencionalidade do crescimento é

válida indistintamente para qualquer empreendedor, porém em se tratando de empreendedoras a literatura revela **barreiras** com indicativos de que algumas são próprias de mulheres.

Um desses indicativos é a dificuldade em se obter recursos financeiros em bancos (BRUSH *et al.*, 2001; MARLOW; PATTEN, 2005) devido ao preconceito por parte dessas instituições e mais especificamente por gerentes (BUTTNER; ROSEN, 1988; BUTTNER, ROSEN, 1989; FAGENSON, 1993). Nota-se, contudo que essa questão foi mais discutida nas décadas de 1980 e 1990, época em que Carter e Rosa (1998) descobriram que os fatores que contribuíam para a previsão de ser recusado o financiamento eram diferentes para homens e mulheres.

Porém anos à frente essas evidências se tornaram escassas, mas não extintas. Coad e Tamvaba (2012) não encontraram evidência de discriminação de gênero assim como Alonso-Almeida (2013), embora esta autora tenha observado que as empresas geridas por homens possuíam mais financiamento externo, mas não encontrou base empírica para sustentar teorias de que mulheres sofrem discriminação dos bancos. Contudo Wu e Chua (2012) descobriram uma tendência de se cobrar taxas de juros mais altas para o sexo feminino e Saporito, Elam, e Brush (2013) constataram que em alguns bancos o sexo masculino e pares mistos eram percebidos como mais confiáveis. De qualquer modo, evidencia-se que a subcapitalização por parte de empresas de mulheres é considerada uma das causas que afeta negativamente o crescimento desses empreendimentos.

Outras barreiras ao que se evidencia são criadas pela própria empreendedora. Nesse sentido, alguns pesquisadores suscitam que o crescimento ocorre de forma mais lenta porque há uma decisão deliberada da empreendedora em sobrepor ao crescimento empresarial os estreitos laços com seus colaboradores e clientes, manter a qualidade de vida, e gerenciar o conflito trabalho-família (CLIFF, 1998; LINDO *et al.*, 2007; MACHADO, 2012; TAKAHASHI *et al.*, 2013; STROBINO; TEIXEIRA, 2014; TEIXEIRA; BOMFIM, 2016).

Dentre esses fatores, o que mais a literatura destaca é a relação da empreendedora com trabalho e a família. Isto porque conciliar estas demandas conflitantes pode retardar o crescimento. Esta afirmação encontra suporte em Coad (2007) que em sua obra *Firm growth: a survey* explica que em qualquer período o crescimento é limitado pela quantidade de atenção gerencial disponível, sendo assim, infere-se que o tempo que poderia ser dedicado ao negócio é comprometido com os cuidados à família, assim a atenuação ou eliminação do

conflito trabalho-família seria uma das estratégias possível para se alcançar níveis maiores de crescimento do negócio (SHELTON, 2006).

Fatores psicológicos como medo do fracasso também são formas de barreiras (QUENTAL; WETZEL, 2002; MACHADO *et al.*, 2008; WRIGHT; STIGLIANI 2012). Isto porque o “medo do fracasso limita a capacidade do indivíduo para arriscar e captar oportunidades que poderiam resultar em crescimento” (MACHADO, 2016, p.421) da mesma forma que questões financeiras e a ideia do crescimento geram insegurança em empreendedoras brasileiras, que passam a adotar um comportamento mais cauteloso (JONATHAN, 2003, 2005), compatível com um crescimento lento.

Suscita-se também que mulheres têm dificuldade de acessar recursos diversos em razão de suas redes sociais pouco diversificadas com predominância de laços fortes, ou seja, familiares e amigos, o que restringe o acesso à obtenção de informações úteis e diminui as possibilidades de desenvolver alguma vantagem competitiva (VALE; SERAFIM; TEODÓSIO 2011). Essa também foi uma característica evidenciada no estudo de Teixeira, Adreassi e Bomfim (2018) que investigaram como as empreendedoras acessam recursos nas fases de concepção, *start-up* e consolidando, chegando a conclusão de que familiares e amigos foram os mais acessados nas fases de concepção e consolidação, sendo que nesta última esses atores importantes para a sobrevivência e crescimento.

Estudos como o de Amine e Staub (2009) demonstram que há desafios decorrentes dos ambientes sócio-culturais, econômicos, legais, políticos e tecnológicos em que as empresas atuam. Esses autores deram especial atenção às questões de legitimidade social das mulheres enquanto empreendedoras e concluíram que a falta ou pouca legitimidade se constitui como barreira ambiental que afeta os esforços das empreendedoras. Resultados como este reforçam outros estudos (NATIVIDADE, 2009; CAMARGO *et al.*, 2010) que apontam para a falta de políticas públicas voltadas ao empreendedorismo feminino como uma barreira que impede o crescimento das empreendedoras.

O Quadro 2 apresenta as barreiras do crescimento identificadas no exame da literatura, sendo agrupadas levando em consideração as dimensões indivíduo, empresa e ambiente.

Quadro 2 – Barreiras do crescimento

Dimensão	Barreiras do crescimento	Autor
Indivíduo	Medo do fracasso	Quental e Wetzel (2002); Machado <i>et al.</i> (2008); Hermans <i>et al.</i> (2012); Wright e Stigliani (2012)
	Decisão pelo não crescimento	Cliff (1998)
	Receio de perder o controle	Machado (2012)
	Insegurança relacionada ao fator financeiro (fundos de capital de risco)	Jonathan (2003, 2005)
	Falta de apoio familiar	Mari, Poggesi e De Vita (2016); Venugopal (2016)
	Tempo dedicado à família	Shelton (2006)
Empresa	Falta de planejamento	Bomfim e Teixeira (2015)
	Tempo dedicado ao negócio	
Ambiente	Falta de políticas governamentais	Natividade (2009), Camargo <i>et al.</i> (2010)
	Preconceito da sociedade	Machado (2012)
	Difícil acesso ao crédito	Gomes; Guerra; Vieira (2011), Machado (2012); Brush <i>et al.</i> (2001); Marlow e Patten (2005)
	Discriminação de instituições financeiras dificultando o acesso ao crédito	Buttner e Rosen (1988); Wu e Chua (2012); Saporito, Elam, e Brush (2013)
	Falta ou pouca legitimidade	Amine e Staub (2009)

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Ao contrário das barreiras que podem impedir ou atrasar o crescimento de empresas, os **determinantes** são fatores que podem ser associados ao indivíduo, à empresa ou ao ambiente influenciando favoravelmente o crescimento (WIKLUND *et al.*, 2009; MACHADO, 2016). Nesse sentido a literatura tanto a nacional quanto a internacional tem dados contribuições substanciais.

Thapa (2015) ao examina os determinantes do crescimento de pequenas empresas, chegou a conclusão de que há uma diversidade de determinantes, e assim os elencou: relacionando ao gênero estão as habilidades gerenciais, a necessidade de realização, a necessidade de autonomia, tendência criativa, *locus* de controle interno e previsão gerencial; relacionados à empresa estão a idade da empresa, tamanho da empresa e restrição financeira inicial; e relacionado ao meio ambiente, em particular a rede social, foram os principais fatores que determinaram o desempenho das microempresas no Nepal.

No Brasil, Machado, Guedes e Gazola (2017) buscaram identificar determinantes e dificuldades de crescimento de empresas de mulheres, bem como a relação de características da empresa e das empreendedoras com estas variáveis. No entanto, importa destacar os

principais determinantes evidenciados pelos autores que foram: tempo dedicado ao negócio, conhecimento prévio, capacidade criativa e inovadora e novos produtos e serviços.

Para Demir, Wennberg e McKelvie (2017) são determinantes para o crescimento o capital humano, a gestão de recursos humanos, a estratégia, as capacidades da empresa e inovação.

O Quadro 3 resume os determinantes nas dimensões indivíduo, empresa e ambiente.

Quadro 3 – Determinantes do crescimento

Dimensão	Determinantes	Autor
Indivíduo	Intenção de crescer	Zampetakis <i>et al.</i> (2016)
	Conhecimento prévio no setor	Machado, Guedes e Gazola (2017)
	Acesso a recursos financeiros	Marlow e Patten, 2005
	Apoio familiar	Venogupal (2016)
	Necessidade de realização; necessidade de autonomia, tendência criativa; <i>locus</i> de controle interno.	Thapa (2015)
Empresa	Capital humano, gestão de recursos humanos, estratégias, capacidades dinâmicas e inovação	Demir, Wennberg e McKelvie (2017)
	Capacidade criativa e inovadora; novos produtos e serviços.	Machado, Guedes e Gazola (2017)
	A idade da empresa, tamanho da empresa e restrição financeira inicial	Thapa (2015)
Ambiente	Rede Social	Thapa (2015)

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Por fim, no que tange às **estratégias de crescimento** de empreendedoras, a literatura é menos abundante em relação às temáticas que envolvem análises comparativas de *performances*, motivações, intenções e perspectivas, dificuldades ou barreiras de crescimento. Aliado a isso, muitas vezes o tema é tratado conjuntamente com aspectos relacionados à práticas de gestão, habilidades e competências que favorecem ou impedem o crescimento.

Essa abordagem mista é justificável visto que o crescimento é acompanhado de complexidade gerencial e organizacional (Davidsson *et al.*, 2010). Nesse sentido Penrose (2006) explica que além da competência empresarial os limites de crescimento da firma estão relacionados à competência administrativa.

2.3.3 O empreendedorismo feminino e estratégias de crescimento

A busca pelo crescimento além retratar um comportamento empresarial estratégico (DAVIDSSON, DELMAR, WIKLUND, 2006b), *per si*, já indica algum grau de

empreendedorismo. Mas ao que se evidencia Janings e Brush (2013), em uma revisão de literatura não identificaram diferenças de gênero na gestão, mas sim na estratégia. Com relação às **decisões estratégicas**, as autoras destacam que empresas lideradas por mulheres tendem a estar sobrerrepresentados no varejo, são orientadas para o consumidor e setores serviços pessoais e sub-representados em setores como manufatura, extração e serviços; são mais propensas ao *home based*; menos propensas à exportação e mais propensas a perseguir missões sociais por meio de seus negócios.

O estudo de Gundry e Welsch (2001) analisaram empreendedoras orientadas para o alto crescimento. Um dos objetivos foi descrever um conjunto específico de **intenções e atividades estratégicas**, em um dado momento, e constatam que as empreendedoras orientadas para o alto crescimento eram claramente diferentes daquelas de baixo crescimento em várias dimensões. Empreendedoras orientadas para o alto crescimento, em comparação as de baixo crescimento, foram significativamente mais propensas a seguir a expansão do mercado; as mudanças tecnológicas; a busca de financiamento; o planejamento das operações e o desenvolvimento organizacional. Além disso, revelaram como **fatores de sucesso estratégicos** a reputação (imagem) de suas empresas, o forte foco na qualidade do produto ou serviço, dinheiro disponível para fazer crescer o negócio e liderança eficaz.

Explorar as **estratégias de planejamento** das mulheres empresárias que indicaram o desejo de aumentar seus negócios, os horizontes temporais das estratégias de planejamento e a relação entre horizontes de planejamento e número de empregados e vendas anuais como medidas de desempenho empresarial foi o objetivo Mitchelmore e Rowley (2013) que mostraram que melhorar produtos ou serviços existentes e expandir publicidade e promoção são as estratégias

Os autores também constataram que os horizontes de planejamento eram muito curtos, muitas vezes abaixo de três meses, embora os horizontes de planejamento associados a novos produtos e a entrada em novos mercados sejam, em alguns casos, um pouco mais longos. Ademais mostraram que os horizontes de planejamento para fluxo de caixa e o investimento em infraestrutura têm correlação com o número de empregados, enquanto os horizontes de planejamento para fluxo de caixa, desenvolvimento de novos produtos e despesas apresentaram correlação com as vendas anuais.

Foram consideradas por Gutiérrez, Fuentes, Ariza (2014) as **capacidades estratégicas** orientação empreendedora (OE), orientação para o mercado (OM) e a orientação para a

aprendizagem (OA), como ponto de partida para determinar como essas capacidades influenciam a conquista de vantagens e desempenho superior em noventa empresas de propriedade de mulheres. Uma das descobertas mais importantes desta pesquisa foi evidenciar que a OE é a capacidade que exerce maior influência no desempenho, mesmo na presença das outras duas capacidades, assim a OE desempenhou um papel mediador completo na relação entre OM e desempenho da firma.

Destaca-se ainda que esse estudo (GUTIÉRREZ; FUENTES; ARIZA, 2014) apresenta um modelo conceitual que associa os promotores de crescimento a essas **capacidades estratégicas**. Assim os fatores de sucesso do alto crescimento identificados por Gundry, e Welsch, (2001) foram associados às capacidades estratégicas dessa forma: fatores da OE – forte intensidade empreendedora maior predisposição para custos e foco em mudança tecnológica; fatores da OM – excelente reputação e imagem da companhia e foco na expansão do mercado; e fatores da AO – ênfase em estruturas organizacionais baseadas em equipe.

O trabalho de Arroyo, Fuentes e Jiménez (2016) integra, implicitamente, a ideia do crescimento da firma de Penrose (2006) no que se refere aos recursos e às “competências empresariais”, porém explicitando o aspecto subjetivo da “expectativa”. Dito de outra forma, as autoras questionaram sobre quais **fatores organizacionais estratégicos** poderiam determinar a expectativa de alto crescimento de empreendedores de ambos os sexos. Os fatores considerados foram: gestão em equipe, internacionalização, inovação, uso de tecnologias nas operações da empresa. Dentre os quais a inovação não teve efeito significativo sobre as mulheres.

Como verificado em estudos já apresentados (CLIFF, 1998; MARI; POGGESI; DE VITA, 2016; VENUGOPAL, 2016; TEIXEIRA; BOMFIM, 2016), as empreendedoras vivenciam mais intensamente o conflito trabalho-família em relação aos seus homólogos masculinos, visto que a atividade empreendedora para elas está imbricada no contexto familiar, especialmente quando as empresárias possuem filhos pequenos.

Importa destacar o aspecto supramencionado no contexto das estratégias para o crescimento de empresas de mulheres, primeiro, porque há suporte empírico para afirmar que a família tanto pode favorecer quanto desfavorecer o desenvolvimento de estratégias de crescimento (MARI; POGGESI; DE VITA, 2016); segundo, porque o crescimento é limitado, entre outros aspectos, ao tempo que o empreendedor dedica ao negócio (PENROSE, 2006; COAD, 2007) o qual também é chamado de intensidade empreendedora (GUNDY,

WELSCH, 2001; GUTIÉRREZ; FUENTES; ARIZA, 2014), e por último, sublinha-se o fato de que para gerenciar os negócios as empreendedoras lançam mão de estratégias, em nível individual, para compatibilizar o negócio aos cuidados à família e a si próprias.

Um estudo no Brasil que buscou identificar as estratégias das empreendedoras para gerenciar essas demandas conflitantes foi o de Teixeira e Bomfim (2016) cujos achados apontam para uma estratégia de redução de conflitos que consiste em manter a família pequena e contratar empregado doméstico. Em menor uso está a estratégia de compartilhamento que implica em delegar atividade aos familiares ou aos funcionários.

Decerto que outras estratégias diversas às identificadas neste estudo podem ser encontradas em literaturas mais amplas, seja de empreendedorismo ou de crescimento, no entanto, busca-se aqui fazer um recorte nos estudos que relacionam crescimento, estratégias para o crescimento e empreendedorismo em única perspectiva: a de gênero. Disso, foi extraído o resumo do Quadro 4.

Quadro 4 – Estratégias de empreendedoras orientadas para o crescimento

Dimensão	Estratégia	Estudo
Indivíduo	Busca de financiamento com a família, amigos e parentes no início do negócio;	Gundry e Welsch (2001); Gutiérrez, Fuentes e Ariza (2014)
	Buscar a redução do conflito trabalho-família Buscar o compartilhamento do conflito trabalho-família	Shelton (2006); Teixeira e Bomfim (2016)
Empresa	Mudança tecnológica por meio de aquisição de novos equipamentos e informatização; Planejamento de operações (expansão das instalações);Desenvolvimento organizacional por meio de treinamentos dos funcionários Basear a estrutura organizacional em equipe	Gundry e Welsch (2001); Gutiérrez, Fuentes e Ariza (2014) Arroyo, Fuentes e Jiménez (2016)
Ambiente	Expansão do mercado por meio de novos produtos ou serviço; publicidade e promoção.	Gundry e Welsch (2001) Gutiérrez, Fuentes e Ariza (2014)
	Melhorar produtos ou serviços existentes e expandir publicidade e promoção.	Mitchelmore e Rowley (2013); Gutiérrez, Fuentes e Ariza (2014)
	Buscar a internacionalização.	Gutiérrez, Fuentes e Ariza (2014)

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Com relação à **gestão**, destaca-se o estudo de Machado (1999) que ao analisar qualitativamente as principais características da gestão feminina frente a seus próprios empreendimento, concluiu que elas possuem um comportamento estratégico inovativo, estilo de liderança cooperativo e buscam a valorização das pessoas, além de supervalorizar a qualidade dos serviços, sendo este um aspecto que permeia suas decisões estratégicas.

Como objetivo similar ao de Machado (1999), Mukhtar (2002) investigou diferenças nas características de gestão masculina e feminina com o objetivo de investigar se o gênero impacta sobre estas. Os resultados indicaram que os proprietários-gestores femininos parecem se responsabilizar pessoalmente pelo sucesso ou não de cada operação comercial, independentemente do tamanho de seus negócios, enquanto que os homens delegam mesmo quando o empreendimento é pequeno. Outro aspecto relevante da pesquisa foi evidenciar que, na tomada de decisão, empreendedoras sobrepõem seus objetivos pessoais à agenda dos negócios, o que não ocorreu com sua contraparte masculina nem mesmo em empreendimentos pequenos.

Além do exposto há outras evidências que corroboram a existência de diferenças relacionadas ao gênero na gestão, por exemplo, Gouvêa, Silveira e Machado (2013) destacaram que homens são mais centralizadores e objetivos e as mulheres são mais subjetivas, flexíveis e compartilham mais informações, ou seja, a gestão feminina na concepção de Pounder e Coleman (2002) é mais orientada para democracia. Além disso, Robb e Watson (2012) corrobora esses achados, mas exaltou que isso não implica inferioridade dos empreendimentos de mulheres.

2.4 MODELO ANALÍTICO NORTEADOR DA ANÁLISE

O objetivo desta pesquisa é **analisar as estratégias de crescimento construídas por empreendedoras em empresas que apresentaram período de alto crescimento**. Contudo, os fundamentos teóricos do estudo envolvem diretamente três literaturas: empreendedorismo feminino, teorias de crescimento e estratégia. Sendo assim, é importante compreender como essas temáticas se relacionam.

Ahl *et al.* (2016) argumentam que as mulheres estão situadas na intersecção da empresa, família e estado. De forma similar Wennekers e Thurik (1999) explicam que no estudo do empreendedorismo, há três dimensões envolvidas no próprio conceito: individual, firma e ambiente econômico. Ademais no que se refere ao crescimento, de acordo com Wiklund, Patzelt e Shepherd (2009), este associa-se às variáveis do ambiente, da empresa e do indivíduo.

Assim, para desenvolver esta pesquisa é imperativo apropriar-se deste entendimento, visto que de outro modo não se alcançará uma compreensão ampla do fenômeno do crescimento, o qual se reveste de mais complexidade quando se adita uma perspectiva de

gênero. Dito isso, três dimensões são adotadas: indivíduo, empresa e ambiente. Essas dimensões serão consideradas para analisar o crescimento e as estratégias associadas.

Começa-se então, organizando a literatura dentro de cada dimensão adotada. A primeira dimensão é a **individual**. Nesta consideram-se os aspetos subjetivos relacionados às motivações para empreender que são as mais diversas e contrastam as teorias econômicas, visto que a busca pelo lucro não é a principal motivação para elas. Uma das mais destacadas na literatura é a possibilidade de uma rotina flexibilizada, permitindo assim, gerenciar melhor o conflito trabalho-família.

Ocorre que os cuidados dedicados à família é uma das barreiras do crescimento mais sublinhadas na literatura especializada, visto que um empreendimento de sucesso requer dedicação elevada por parte da proprietária. No entanto, ao passo que esse aspecto não é importante para mulheres que deliberadamente optam por não crescer o empreendimento, por outro lado, empreendedoras orientadas para o crescimento podem experimentar o conflito de modo ímpar e tentar elaborar estratégias visando aumentar o tempo dedicado ao negócio. **Assim, estratégias nesta dimensão (Estratégias na dimensão 1 - ED1) são no sentido indivíduo-família e buscam aumentar a intensidade empreendedora.**

Na segunda dimensão está o contexto da **empresa**, porém não dissociado de sua empresária, pois o crescimento da firma também depende de características subjetivas do empreendedor tais como versatilidade, habilidade em mobilizar recursos financeiros, ambição e tino empresariais (PENROSE, 2006). Por isso nessa dimensão as competências empresariais e administrativas serão observadas, sempre que possível, no sentido de analisar como as características pessoais da empreendedora, os objetivos pessoais e os objetivos da firma se relacionam na tomada de decisão estratégica.

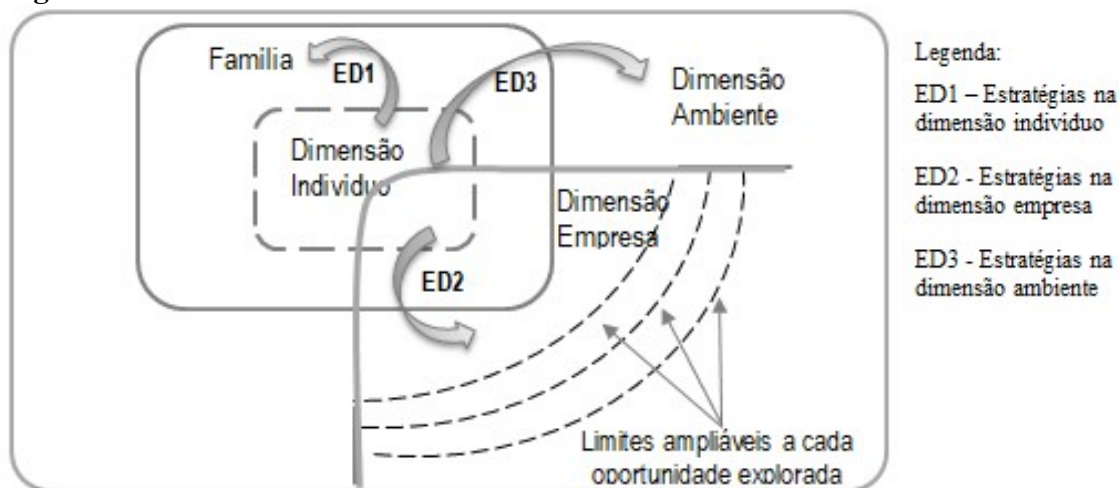
Nessa dimensão também se insere o papel das expectativas nas oportunidades da firma. Sobre isso Penrose (2006) explica que as oportunidades produtivas objetivas da firma são limitadas pelo o que a firma é capaz de realizar, enquanto que as oportunidades produtivas subjetivas giram em torno do realizável. Para esta pesquisa é importante compreender como as empreendedoras resolvem a relação possível-imaginário ao determinar como e quais recursos serão utilizados. Sendo assim, **as estratégias nesta dimensão (Estratégias na dimensão 2 - ED2) são no sentido indivíduo-empresa e buscam promover o crescimento por meio da recombinação dos recursos.**

É provável que a eficácia de qualquer estratégia dependa da natureza do ambiente (WIKLUND; PATZELT; SHEPHERD, 2009), por isso a terceira dimensão abordada é **ambiental**. Vale lembrar que a teoria do crescimento da firma de Penrose (1959) foca nos recursos internos e busca vantagens competitivas por meio da recombinação desses recursos e não no ‘entorno’ em razão de sua mutabilidade e crença de que é possível manipulá-lo.

Nesse ‘entorno’ aqui também chamado de ambiente externo à firma, encontram-se as oportunidades de investimento e crescimento que são percebidas por seus empresários e administradores (PENROSE, 2006). Nessa situação é razoável crer que a cada oportunidade captada do seu entorno, os limites da firma se ampliam. Logo, a empreendedora será nessa pesquisa um elemento central de explicação do processo de crescimento, pois a forma como essas oportunidades são identificadas e exploradas é fundamental para analisar como as estratégias de crescimento de crescimento são construídas. Outrossim, **as estratégias nesta dimensão (Estratégias na dimensão 3 - D3) são no sentido indivíduo-ambiente e buscam acessar as oportunidades de expansão.**

As múltiplas dimensões associadas à análise do crescimento e das estratégias adotadas que foram investigadas estão representadas na Figura 2.

Figura 2 – Modelo analítico norteador da análise



Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base em Wennekers e Thurik (1999), Gundry e Welsch, (2001), Wiklund, Patzelt e Shepherd (2009), Penrose (2006), Ahl (2016).

3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentado o caminho que foi percorrido para alcançar o objetivo desta pesquisa, isto é, a metodologia e os métodos empregados. Assim, importa elucidar que a metodologia é a maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica à coleta e análise dos dados, e método, a maneira pela qual esses dados são coletados e analisados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Assim, inicialmente são apresentadas as questões de pesquisa, o delineamento da pesquisa, seguidos dos critérios de escolha dos casos, definições constitutivas e categorias analíticas, e por fim, os critérios de validade e confiabilidade e as limitações da pesquisa são apresentados.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

A partir dos objetivos geral e específicos as seguintes questões de pesquisa foram formuladas:

- Como se **caracterizam as empresas** estudadas?
- Como ocorreu a **trajetória de crescimento** da empresa?
- Qual o **perfil** das empreendedoras?
- Quais **estratégias de crescimento** adotadas pelas empreendedoras nas dimensões **indivíduo, empresa e ambiente**?
- Quais **aspectos não econômicos** do crescimento influenciam na decisão do crescimento?

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa por esta abordagem ser adequada para compreender, em profundidade, fenômenos sociais e humanos Godoy (2005), a exemplo do fenômeno do crescimento de empresas, o qual é considerado uma construção social (LEITCH; HILL; NEERGAARD, 2010) devido às diversas interações que ocorrem em torno dos indivíduos envolvidos no processo de crescimento. Além disso, a pesquisa qualitativa é de particular relevância aos estudos dessas relações devido à “pluralização das esferas da vida que exige sensibilidade para os estudos empíricos” (FLICK, 1999, p.20), ainda mais quando questões relacionadas ao gênero estão envolvidas como é o caso do empreendedorismo feminino também contido neste estudo.

Quanto aos objetivos Saunders, Lewis e Thornhill (2007) explicam que há três classificações para a pesquisa, quais sejam: exploratória, descritiva e explicativa. Neste caso, a pesquisa tem como objetivo geral “analisar como as empreendedoras constroem estratégias de crescimento em empresas de alto crescimento”, envolvendo assim, a temática do crescimento de empresas e empreendedorismo feminino, temas que integrados são de flagrante escassez, principalmente no Brasil, o que torna esta pesquisa exploratória. É também descritiva, pois centra-se no "como" para explorar novas questões ou compreender porque algo acontece (NEUMAN, 1997).

Com relação à abordagem, esta pesquisa é indutiva-dedutiva. É dedutiva porque a literatura é utilizada para identificar teorias e ideias visando à formação de um constructo *a priori* (EISENHARDT, 1989) – o equivalente as hipóteses em estudos quantitativos – e é indutiva, pois se pretende desenvolver novas teorias a partir dos dados coletados e da observação da realidade correlacionando-os à literatura (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2007). Esta abordagem mista (ALI; BIRLEY, 1999) também é adotada por ser a mais conciliadora na “guerra dos paradigmas” (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2014) afastando o pesquisador dos extremos do *continuum* de Morgan e Smircich (1980) que varia, de uma estrutura externa e concreta, até uma realidade produzida pela imaginação (EASTERBY-SMITH, THORPE, 1999; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Por fim, a perspectiva temporal é a transversal visto que busca estudar um fenômeno particular em um determinado momento ou “instantâneo”, sendo ainda esta abordagem a mais consistente com a pesquisa descritiva (NEUMAN, 1997). É neste lapso temporal que se concentra a parte principal da pesquisa qualitativa muito em razão da escassez de tempo ou recursos financeiros (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2007), mas ainda assim a técnica é eficaz na medida em que um fenômeno pode ser afetado por eventos de períodos passados e captados em instrumentos de coletas como a entrevista (FLICK, 2008).

3.3 MÉTODOS DE PESQUISA

Foi adotada a estratégia de pesquisa de estudo de caso, pois o crescimento de empresas é um fenômeno aleatório cuja compreensão perpassa necessariamente pelo estudo das peculiaridades de cada organização. Então, seguem-se os preceitos de YIN (2015) que explica ser adequado este método quando se pretende investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade, e em seu ambiente real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são clarividentes (YIN, 2015).

Essas singularidades podem ser apreendidas pela observação de um caso único ou de um conjunto de casos que permitam a observação profunda do fenômeno em suas diversas dimensões (EISENHARDT, 1989). No entanto, Yin (2015) recomenda casos múltiplos como forma de possibilitar a replicação e os decorrentes benefícios analíticos substanciais, reduzindo assim, críticas e ceticismo em torno dos resultados alcançados, razão pela qual esta pesquisa se constrói de múltiplos casos.

3.4 ESCOLHAS DOS CASOS E UNIDADE DE ANÁLISE

Quanto mais casos, mais robusta será a teoria gerada (YIN, 2015). No entanto, inexiste um número ideal de casos, mas o pesquisador invariavelmente chega a um ponto em que o acréscimo de casos não implicará melhoria incremental à teoria ou os fatos começarão a se repetir (GLASER; STRAUSS, 1967), este é o ponto da saturação teórica defendida por Eisenhardt (1989).

Apesar da dificuldade em definir a quantidade ideal de casos Eisenhardt (1989) recomenda mínimo de quatro para obter uma sustentação empírica convincente, ao tempo em que, limita em dez a quantidade máxima devido à dificuldade de tratar grande volume de dados. Estas recomendações serão adotadas nesta pesquisa.

Com relação ao critério de escolhas dos casos vale ressaltar que estes são escolhidos por razões teóricas e não estatística (GLASER; STRAUSS, 1967) e devem ser teoricamente úteis no sentido de se alinhar as categorias conceituais da pesquisa e contribuir para replicação ou ampliação de uma teoria (EISENHARDT, 1989). Assim, os seguintes critérios de escolhas são elencados:

- Empresas ativas com mais de três anos no mercado, pois tempo inferior impossibilita categorizá-la quanto ao tipo ao crescimento;
- A empresa deve ter sido fundada e/ou ser gerida por mulher;
- A empresa deve ter registrado no mínimo um período de alto crescimento, registrando um crescimento médio de pessoal ocupado assalariado de pelo menos 20% ao ano, por um período de no mínimo três anos, a partir do ano da observação (OECD, 2007); e/ou;
- A empresa deve ter registrado um crescimento médio no faturamento de pelo menos 20% ao ano por um período de no mínimo três anos, a partir do ano da observação.

Inicialmente, visando a identificação das participantes tomou-se como ponto de partida as empresas participantes do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio nos estados de Sergipe e Alagoas e com isso apenas três empresárias foram acessadas, razão pela o critério de acessibilidade também foi considerado. Além disso, também foi preciso recorrer a técnica metodológica *snowball sampling*, conhecida também como “cadeia de informantes” que resultou em um caso.

Dessa forma identificadas quatro empreendedoras as quais foram entrevistadas nos períodos apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Empresas participantes do estudo

Empresa	Setor	Data da entrevista	Duração
Caso 1	Serviço	23/08/17	3:14:28
Caso 2	Serviço	28/09/17	2:17:57
Caso 3	Serviço	06/11/17	1:29:00
Caso 4	Serviço	06/11/17	2:12:02

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da coleta (2017)

Outro aspecto fundamental a ser observado é a unidade de análise, visto que segundo Yin (2015) a delimitação do caso ajuda o pesquisador a determinar o escopo de sua coleta de dados e como irá distinguir os dados sobre o sujeito do estudo do caso (o ‘fenômeno’) dos dados externos ao caso (o ‘contexto’). Assim, estabelece-se que esta pesquisa se desenvolverá no nível organizacional e a unidade de análise será as empresas de propriedade de mulheres.

3.5 COLETA DE DADOS E FONTES DE EVIDÊNCIAS

Foi realizada uma coleta com múltiplos métodos, pois tal procedimento viabilizou a triangulação das evidências necessárias para se estabelecer a validade do constructo (YIN, 2015). Assim, diferentes fontes foram utilizadas, tais como: entrevistas, documentação e observações.

O roteiro de entrevista elaborado para esta pesquisa foi do tipo semiestruturado, conforme apresentado no Apêndice A, para possibilitar alterações pontuais à medida que novas questões foram surgindo (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2007).

Quanto à documentação foram utilizadas às mídias disponibilizadas nos *sites* e outros documentos sejam fornecidos, tais como, *folders*, planilhas, fotos, *e-mails*, revistas, etc., a fim de averiguar congruência com as informações obtidas na entrevista (YIN, 2015). O principal objetivo de coletar foi analisar documentos disponíveis que ajudassem a caracterizar as empresas ou identificar ações estratégicas.

Por fim, as observações foram realizadas no momento das entrevistas com o intuito de verificar aspectos mencionados na entrevista e passíveis de verificação, como por exemplo, ampliação física, conforto dos funcionários, uso de sistemas de gestão que subsidiem decisões estratégicas, leiaute, e outros. Isso permitirá visualizar aspectos da estrutura física e culturais que podem dar indicativos de como as pessoas constroem as estratégias.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E CATEGORIAS ANALÍTICAS

As definições dos termos-chave de uma pesquisa devem ser esclarecidas pelo pesquisador, com o máximo de precisão possível, já no momento da formulação do problema de pesquisa. Essas definições podem ser **constitutivas** quando o termo for definido por outro termo que já possui um significado claro, enquanto que as **operacionais** funcionam analogamente a uma especificação de procedimento indicando as operações necessárias para se produzir um fenômeno ou dando pistas das atividades necessárias à mensuração ou manipulação de uma variável (ARY *et al.*, 1972; GRESSLER, 2004).

Considerando o exposto, são elencados no Quadro 6 os termos centrais desta pesquisa com as respectivas **definições constitutivas**.

Quadro 6 – Definições constitutivas da pesquisa

Termo	Definição constitutiva
Empreendedorismo feminino	Ação desenvolvida por mulheres no sentido de criar e conduzir um empreendimento (JONATHAN, 2011).
Crescimento de empresa	É um processo informado e intencional visto, principalmente, como resultado da decisão gerencial e da ‘vontade humana’ (PENROSE, 1955; COAD, 2007).
Alto crescimento	O alto crescimento é um estado que algumas empresas experimentam temporariamente (BROWN; MAWSON, 2013).
Empresas de alto crescimento (EAC)	São aquelas que apresentam crescimento de pessoal ocupado assalariado por a uma taxa de no mínimo menos 20% ao ano e que registre no ano inicial da observação 10 ou mais pessoas ocupadas (OECD, 2007).
Estratégia	Um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela intenciona produzir para seus <i>stakeholders</i> (ANDREWS, 1987).
Dimensões da estratégia	Individual – voltada para ampliar a intensidade empreendedora; Empresarial – voltada para os recursos produtivos e as capacidades internas da firma; Ambiental – voltada para o entorno da firma.
Estratégias de crescimento	São estratégias deliberadas que buscam o crescimento da empresa em termos de aumento de vendas, aumento de produtividade, aumento de tamanho ou aumento de emprego.
Oportunidades de expansão	Conjunto de oportunidades para investimento e crescimento <u>percebidos</u> pelos empreendedores e administradores (PENROSE, 2006).

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base na em Penrose (1955), Penrose (2006), Coad (2007), OECD (2007), Jonathan (2011), Brown e Mawson (2013).

As **definições operacionais** de uma pesquisa qualitativa correspondem às **categorias analíticas** do estudo e possibilitam a organização dos elementos de análise agrupados segundo as categorias correspondentes (LAVILLE; DIONE, 1999), mantendo assim, as relações fundamentais que são consideradas importantes para responder a questão de pesquisa (MINAYO, 1994). O Quadro 7 detalha as categorias e elementos base do estudo.

Quadro 7 – Categorias analíticas e elementos de análise da pesquisa

Objetivo específico	Categoria analítica	Elementos de análise
Caracterizar as empresas estudadas principalmente;	Caracterização da empresa	Ano de fundação, Setor de atuação, Localização; Estrutura organizacional; serviços oferecidos; nº de empregados ano a ano, desde a data da fundação
Descrever a trajetória de crescimento;	Trajetoária de crescimento	Marcos e período de maior crescimento; Formas de crescimento.
Delinear o perfil das empreendedoras estudadas;	Perfil da empreendedora	Idade; escolaridade; experiência anterior; presença de empreendedor na família; motivação para empreender; motivação para promover o crescimento.
Identificar estratégias de crescimento adotadas pelas empresas estudadas nas dimensões indivíduo, empresa e ambiente;	Estratégias de crescimento	<u>Dimensão indivíduo</u> : estratégias para ampliar a intensidade empreendedora; estratégias para ampliar a intensidade empreendedora; predisposição psicológica para o crescimento; estratégias para adquirir ou melhorar competências; autopercepção das competências determinantes para o crescimento empresarial <u>Dimensão Empresa</u> : existência de estratégias formais; forma de comunicação da estratégia; formas de recombinao os recursos organizacionais, humanos e físicos. <u>Dimensão ambiente</u> : formas de se atualizar; Estratégias para acessar oportunidades de crescimento no entorno da firma; percepção da oportunidade de crescimento; análise da oportunidade de crescimento; exploração da oportunidade de crescimento.
Identificar aspectos não econômicos do crescimento que influenciam na decisão pelo crescimento.	Aspectos não econômicos do crescimento	Expectativa de crescimento, crescimento por uma perspectiva não econômica, limites do crescimento; objetivos não econômicos.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

3.7 CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE

Sabe-se que a **confiabilidade** do trabalho qualitativo recai sobre a competência, habilidade e rigor apresentados pelo pesquisador na condução do estudo (CRESWELL, 2003) e por isso atenção especial será dispensada ao desenvolvimento de um “protocolo de estudo”

bem como de uma “base de dados”. Esses elementos são indispensáveis para aumentar a confiabilidade da pesquisa e tornar as etapas do processo operacionais minimizando erros e a parcialidade no estudo (YIN, 2015). Sem essas táticas o pesquisador dificilmente terá condições de repetir o próprio trabalho.

Assim, visando garantir a confiabilidade, foi seguido o protocolo, cujas etapas seguem elencadas:

1. Elaborar uma proposta de modelo analítico a partir da revisão de literatura;
2. Elaborar um roteiro seguindo o modelo conceitual gerado na fase teórica da pesquisa;
3. Identificar empresas segundo os critérios de escolhas dos casos;
4. Selecionar um caso piloto para realizar o pré-teste do roteiro de entrevista;
5. Realizar a entrevista do caso piloto e gravar os depoimentos mediante consentimento da empreendedora entrevistada;
6. Realizar o registro das observações diretas pertinentes ao caso, assim como coletar documentos cedidos pela empresa estudada;
7. Transcrever a entrevista com apoio do *software Express Scribe*, documentando assim, os resultados em banco de dados confiável;
8. Descrever e analisar o conteúdo da entrevista, os aspectos observados *in loco* e a análise dos documentos acessados, armazenando-os em banco de dados;
9. Realizar alterações no roteiro, caso necessário, consolidando assim o roteiro final;
10. Preparar agenda para os outros casos selecionados;
11. Realizar as entrevistas previamente agendadas;
12. Repetir os itens de 6 a 8 para cada caso;
13. Executar a análise comparativa dos casos;
14. Elaborar relatório final do estudo multicaseos.

Com relação aos **critérios de validade** foram executados os testes de validade do constructo e validade externa segundo recomendações de Yin (2015), conforme disposto no Quadro 8.

Quadro 8 – Testes de validade do estudo

Teste	Tática utilizada	Fase em que a tática ocorreu
Validade do constructo	Esclarecimento das definições constitutivas	Projeto.
	Uso de múltiplas fontes de evidências;	Coleta de dados.
	Triangulação das evidências;	Coleta de dados.
	Submissão do rascunho do estudo de caso à revisão de informantes-chave;	Composição do relatório final.
Validade externa	Foi utilizada a lógica da replicação para os casos incluídos na pesquisa, visando à generalização analítica, isto é, os resultados serão relacionados a uma teoria mais ampla.	Iniciou-se na fase do projeto com a inclusão de questões “como” e “por que” ganhando robustez pós- construção da base empírica.

Fonte: elaborado pela autora com base em Yin (2015).

3.8 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados deste estudo foram analisados qualitativamente por meio da análise de conteúdo, definido por Bardin (2016, p. 37) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” visando a descrição analítica por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo.

Sobre esses procedimentos, primeiro os casos foram descritos seguindo a ordem das categorias analíticas para só então se proceder a análise dos casos, as quais ocorreram em dois momentos como sugere Eisenhardt (1989): (1) foi feita a análise de cada caso em particular visando familiarização dos casos e a possibilidade de gerar *insights* ou teoria preliminares; (2) foi realizada a análise entre casos (*cross case analysis*) e tática aplicada foi buscar semelhanças e diferenças entre os casos, favorecendo assim a emergência de novas categorias e conceitos antes não antecipados pelo pesquisador.

3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitações, destaque-se aspectos relacionados à operacionalização da pesquisa, pois não foi fácil encontrar empresas que atendessem aos critérios estabelecidos, sendo necessário a pesquisadora buscar empresas no estado vizinho. Além disso, os cancelamentos de entrevistas pré-agendadas atrasou o cronograma de pesquisa e isso implicou em um excessivo tempo para realização dos estudos.

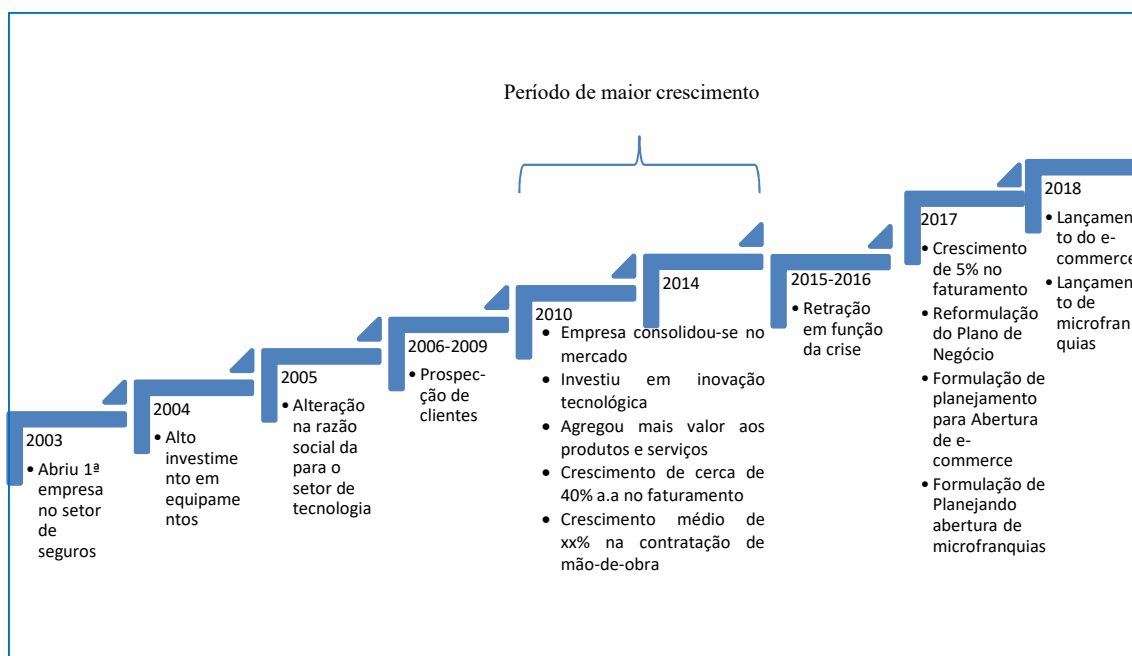
4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Nesta seção serão apresentados os quatro casos pesquisados. A descrição de cada um deles transcorre na sequência das categorias analíticas definidas no estudo. Assim, inicialmente é delineado o perfil da empreendedora, depois as características empresariais e trajetória de crescimento são apresentadas. Na sequência são analisadas como são construídas as estratégias nas dimensões também definidas neste estudo, quais sejam: indivíduo, empresa e ambiente, além de em última análise depreender da autopercepção da empreendedora objetivos não econômicos associados ao crescimento empresarial.

4.1 CASO 1

Com relação à **caracterização da empresa e trajetória de crescimento**, a empresa deste caso é considerada de pequeno porte, sedia-se no município de Nossa Senhora Socorro, em Sergipe, e atua no setor de tecnologia, especificamente com monitoramento e rastreamento eletrônico desde 2005, quando iniciou sua trajetória de crescimento, ora representada na Figura 3.

Figura 3 – Trajetória de crescimento Caso 1



Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018)

A empresa foi **fundada** em **2003**, mas em **2004** visando ingressar em novo negócio, investiu na aquisição de equipamentos que mais tarde seriam a base dos seus serviços produtivos. Além de investimentos em equipamentos, esse foi também um momento de aprender o negócio, como relatou:

Em 2004 investi em equipamento, fui buscar conhecimento, conhecer fornecedor, ver tecnologia como funcionava. Ver toda essa questão. A regularidade do serviço que precisava, certificação, enfim, toda essa parte.

Em **2005** a empreendedora alterou o seu negócio, deixando de atuar como seguradora para atuar no **setor de tecnologia** oferecendo serviços de rastreamento, como explicou:

Em 2005, a gente fez uma mudança, na verdade, na razão social da empresa, que saiu de empresa de vendas de seguro para empresa de tecnologia.

Desde este ano a empresa se estabeleceu em sede própria, construída com arquitetura em forma de pirâmide e **localizada**, às margens da rodovia BR 235. A escolha do local foi uma estratégia já que seu nicho de mercado se concentra em veículos pesados:

Apareceu a oportunidade desse terreno e na época a gente tinha uma carteira muito grande de veículos pesados a gente ainda tem e aí para um veículo pesado se deslocar para o centro da cidade ou entrar na cidade para fazer instalação ou manutenção é complicado.

O ano de 2005, também foi crucial, pois demandou da empreendedora grande capacidade de alocar os recursos disponíveis de modo que fosse viabilizada a exploração das oportunidades de crescimento. Nesse sentido a empreendedora explicou que envidou esforços no sentido de conquistar ampliar a carteira de clientes, ao tempo em que também se familiarizava com as particularidades do novo negócio e com os novos clientes:

É porque assim, toda empresa na verdade ela tem um tempo de maturação e um tempo para que o cliente comece a criar uma fidelidade e uma credibilidade com a empresa, ainda mais quando você trabalha com tecnologia e com segurança, então de 2005 até 2009, a gente fez um trabalho de prospecção com o cliente e a gente tinha clientes mais em um volume menor porque a gente estava abrindo para o mercado. Era o tempo que a gente estava colocando nosso conhecimento em prática, né. Colocando ali mesmo pra teste. Era o tempo que a gente tava fazendo certificação, era o tempo que a gente tava conhecendo a tecnologia e o mercado e aprendendo, porque tem que aprender.

Dessa forma o período de **2005 a 2009** foi marcado por uma fase de crescimento orgânico por meio do incremento da carteira de clientes com grandes frotas, o que aumentou consideravelmente os serviços produtivos da firma.

Em **2007**, a empresa conquistou um dos maiores clientes do estado, fato este que resultou não apenas na maximização dos lucros, mas também no reconhecimento de sua posição no mercado e qualidade dos serviços prestados, conforme explicou:

Em 2007, também, a empresa fechou um contrato com a Maratá que é uma das maiores empresas daqui, que na verdade é a maior frota, então desde 2007, 2008 que a maratá é nosso cliente. Então isso acabou incrementando muito a carteira da empresa e acaba dando um boom porque você começa a ser conhecido, começa a ser referência. [...] Em 2008 a gente teve clientes como Moinho Sergipe, Sacel que até hoje é nosso cliente, enfim, foi quando a gente começou a buscar esses clientes no mercado e isso deu um ponto de referência muito bom para a empresa e foi daí que a gente começou a expandir.

Todas as empresas citadas no relato, mesmo àquela época, se constituíam empresas consolidadas, tradicionais e de renome no mercado sergipano. Tal fato possivelmente foi determinante para que a empresa conseguisse reduzir a desconfiança do mercado em torno dos serviços prestados e da tecnologia ofertada. Dessa forma foi conquistando espaço no mercado, até que em **2009**, um grande contrato foi o *turnning point*, isto é o momento que marcou a guinada do crescimento, que fora repercutida nos anos seguintes.

Então de 2008 pra 2009, nós fizemos uma parceria com uma cooperativa de transportadores de carga, e aí foi quando a gente começou a ter um *boom*, porque essa cooperativa tinha mais de cem caminhões e além dos cem caminhões a gente tinha os dos próprios donos, tinham carros de passeio, enfim.

Assim, pode-se afirmar que depois de cinco anos, a empresa finalmente conseguiu se consolidar no mercado, e de **2010 a 2014, viveu o período de maior crescimento**. Sobre esse período, a empreendedora explicou que este também foi um momento, propício para se buscar inovação:

Então de 2010 a 2014, a empresa já estava sólida, ela já tinha referência, ela já tinha cliente, ela já conhecia todo o mercado. Aí foi quando a gente começou a participar de feiras, começou a trazer tecnologia nova.

Constatou-se ainda que o bom momento não foi motivo para acomodação, mais sim de busca por mais aprendizado e exploração não somente dos recursos produtivos que a firma já dispunha desenvolvendo seu potencial máximo, como também acrescentando novas tecnologias:

Quando começamos a trabalhar a gente trabalhava com rastreamento comum que era bloqueio, localização, enfim, era uma coisa muito comum. De lá para cá tanto a gente melhorou em ferramentas de *software* e a gente começou a fazer gestão de rotas, gestão de combustível, de pessoas, histórico de motorista, enfim, uma série de coisas que tem dentro do *software* que não tinha antes e também passamos a adotar também outras ferramentas, exemplo: quando nos iniciamos não existia no mercado telemetria, então é possível hoje eu instalar um equipamento no seu carro e saber exatamente como você está conduzindo esse carro, online. Essas inovações todas foram agregadas no período de 2010 para 2014.

Dessa forma, percebe-se que os recursos internos da firma foram recombinaados de modo que a empresa constitui uma base idiossincrática de serviços produtivos que refletiu no seu processo de crescimento, que a essa altura era notável, por duas razões: (1) pelo reconhecimento do mercado e (2) pela geração de empregos diretos.

Com relação ao segundo ponto, o crescimento associado ao aumento da quantidade de mão de obra ocupada, isto é, **empregados**, a empresa registrou nesse período um acréscimo de 21 funcionários, o que representa uma taxa média de crescimento de aproximadamente 75%, no período, já o **faturamento** no mesmo período cresceu cerca de 40%:

Na verdade a gente começou a ter um crescimento, a empresa... a gente começou mais forte entre 2010 a 2014, foi o crescimento mais forte. Em 2010 eu acredito que a gente tinha uns 7 funcionários, mais ou menos. Até 2016 a gente tinha em torno de 22 a 28 funcionários. Eu tinha 28. Eu tirei os vigias também...Hoje a gente tem 15 funcionários [...] o crescimento em termos de faturamento anual aqui foi em torno de 30 a 40% de crescimento. De 2016 pra cá crescimento foi em torno de 5%. A gente ainda cresceu na crise.

O período **2015-2016** foi onde a empresa sofreu, com mais intensidade, os efeitos da crise econômica do país, razão pela qual adiou os planos de expansão doméstica por meio de microfranquias e comércio eletrônico, como relatado:

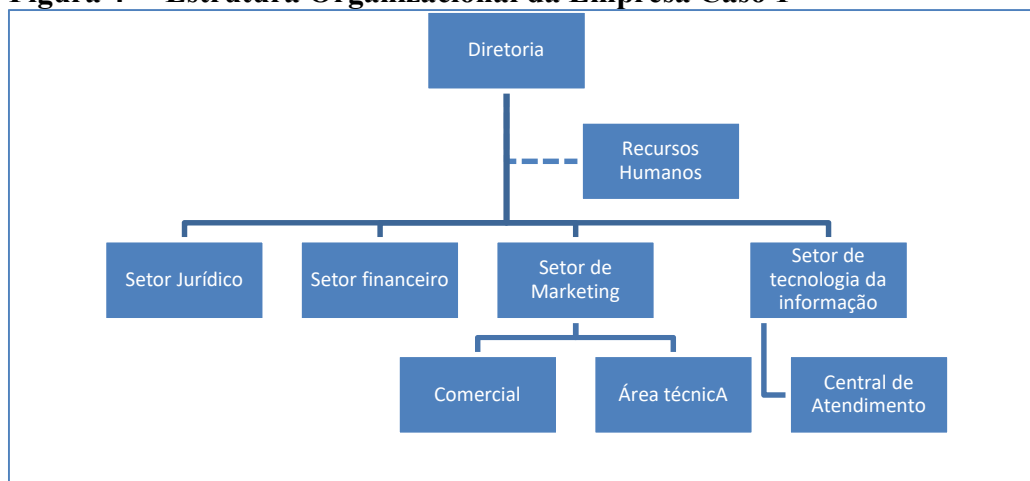
Em 2016, crise, aí você se recolhe como toda empresa se recolheu naturalmente para rever previsão de crescimento, previsão de planejamento, enfim, para rever tudo. Então você se recolhe. Alguns projetos que estavam na ponta pra serem lançados foram recolhidos que estão sendo lançados agora, já em janeiro como a microfranquia da Staytrack que a gente inclusive lançou essa semana, o e-commerce que a gente também tinha segurado, também vai sair até o final de janeiro, já tá pronto, só testando ferramentas, então agora para 2018, a gente já lançou e-commerce e franquia.

Disso se constata que no período de alto crescimento (2010-2014) a empresa tinha uma estrutura que comportava mais pessoas, porém o cenário exigiu mudanças nas atribuições dos cargos e eliminação de outros, reorganizando assim a **estrutura** de modo que esta **seguir a nova estratégia** (de manutenção), conforme explicou:

A staytrack tinha muitos setores por conta da ISO a gente tinha deixado tudo determinadozinho, então a organização manteve, mas, por exemplo, hoje a gente consegue que um funcionário, na verdade, consiga fazer mais de uma atribuição porque se não a empresa não existiria.

Explicou também que depois da crise houve redução de setores, de 21 para 8, e desde então a estrutura está disposta conforme representado no organograma da figura 4.

Figura 4 – Estrutura Organizacional da Empresa Caso 1



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2017).

Tal reestruturação foi positiva no ponto de vista de que a mudança aumentou a amplitude de controle organizacional ao reduzir os níveis hierárquicos que antes eram quatro, para apenas 2, mas principalmente porque manteve a empresa no mercado e ainda possibilitou grande aprendizado ao passo que a organização aprendeu a otimizar sua força de trabalho, e ainda na crise, conseguir crescer.

Com relação à **presença de familiar na empresa**, a empresária relatou que irmãos trabalham na empresa e que os raros momentos de conflitos foram gerados por funcionários que não eram da família e que sua postura frente a este tipo de problema sempre foi pacificadora, como revelou:

A minha irmã trabalha no setor de marketing, ela faz a parte de vendas [...] não existe conflito entre eu e ela, nem conflito com os funcionários. [...] tenho Diógenes que trabalha comigo no marketing [...] A gente já teve uma época, quando eu estava com 28 funcionários tinha uma...sabe? Tinha umas briguinhas mais aqui, mas eu sempre fui muito mãe, eu sou mãe. E o pessoal trabalha aqui, quase todo mundo tem idade de ser meu filho, então eu chamo, “gente, por favor, me fazer de mãe agora de vocês? Vamos conviver, vamos deixar de ser criança, vamos crescer”, enfim.

Desse comportamento, inferem-se aspectos relacionados ao estilo gerencial, pois ao explicar a forma de lidar os conflitos interpessoais na organização, a empreendedora reforçou estereótipos femininos ao se posicionar perante seus liderados aconselhando-os, assim como uma “típica” mãe se dirigia a um filho, mas também demonstra valorização à harmonização intergrupala.

Em se tratando de **sociedade**, a empreendedora esclareceu que o esposo não participa da administração da empresa, mas que é sócio-cotista. Em seu relato também revelou a importância do atual marido para a criação e **crescimento do empreendimento** já que este assumiu o papel de investidor:

Meu segundo casamento que a gente não tem filhos. Então na verdade ele foi investidor, mas ele nunca administrou a Staytrack. Hoje inclusive ele é sócio-cotista, antes até ele estava como sócio-administrador, mas não fazia nada e agora é sócio-cotista mesmo.

O Quadro 9, resume as características da empresa, bem como suas formas de crescimento a partir da análise do caso.

Quadro 9 – Caracterização e formas de crescimento Caso 1

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Caracterização da empresa	Fundação	▪ 2005
	Sector de atuação	▪ Tecnologia
	Serviços prestados	▪ Gestão de frotas: monitoramento e rastreamento eletrônico
	Quantidade de empregado na fundação/hoje	▪ 1/15 (28 no período de maior crescimento)
	Crescimento no faturamento	▪ 40% a.a. no período de maior crescimento
	Familiares na empresa	▪ Sim
	Sócios	▪ Marido status de investidor

(continua)

(continuação)

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Trajetória de crescimento	Período de alto crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2010-2014 no tocante a empregos gerados e faturamento.
	Formas de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orgânico: <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da carteira de clientes; - Diversificação de serviços; - Exploração de novos mercados.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2017).

Adentrando no **perfil da empreendedora** tem-se que o grau de escolaridade é superior incompleto, casada, mãe e possui 46 anos. Atualmente está em seu segundo casamento. Do primeiro teve três filhos como explicou:

Desse casamento eu tenho 3 filhos. O mais velho tem 30 anos, a minha filha do meio que é F. tem 27 anos e terminou o curso de direito agora na federal e F. que tem 24 anos e essa também não concluiu nenhum curso. Tenho um netinho dela.

Sobre o **grau de instrução**, explicou que o curso superior não foi concluído, pois a faculdade oferecia-lhe um conhecimento aquém do que ela precisava, naquele momento, fato este que aliado à fase inicial de criação do negócio a fez desistir:

Boa parte do meu conhecimento de técnico eu estudei, na verdade, de conhecimento que eu busco na internet e no momento em que eu estava fazendo a faculdade foi o mesmo período que eu estava montando a empresa, então eu sabia mais. Não era que eu sabia mais que o professor, mas o conhecimento que eu buscava naquele momento eu não conseguia na sala de aula e isso me trazia uma frustração muito grande porque eu estava buscando coisas mais avançadas do que o que eu estava vendo lá, então isso e o próprio início da empresa fez com que eu não tivesse tempo para continuar, então eu acabei abandonando no quarto período.

Com relação à **existência de outros empreendedores na família** ou de pessoas que a inspirasse, a empreendedora explanou que o pai foi para ela um exemplo ruim nesse sentido, enquanto que sua mãe foi um exemplo positivo não só para elas, mas também para seus irmãos que assim como ela também vivem do próprio negócio:

Eu acho que lá em casa, eu e boa parte dos meus irmãos saímos a minha mãe, meu pai é um péssimo empreendedor. Meu pai era o tipo que tinha 10 sítios e 6 meses depois ele só tinha 2 porque ele só vivia fazendo troca e fazia muito mal negócio. Então, a minha experiência ruim de empreendedorismo é meu pai e minha experiência muito boa é minha mãe [...] Ela era do tipo calada, mas as coisas na mão dela sempre rendiam e aí eu acho que todo mundo lá em casa que tem uma veia empreendedora veio da minha mãe. Eu tenho irmão que tem supermercados, abatedouros, todo mundo hoje se vira bem no negócio próprio.

Assim, para ela o aspecto positivo estava relacionado à capacidade de criar oportunidades e maximizar recursos financeiros, enquanto que o negativo se constitui o inverso.

Sobre a **experiência anterior** à abertura do próprio negócio, a vida profissional da empreendedora começou tardiamente como consequência do seu primeiro casamento mal sucedido, razão pela qual foi empurrada para o mercado de trabalho como explicou:

Eu casei com 15 anos de idade e me divorciei com 25, e com 25 anos de idade, na verdade, foi quando iniciou minha profissional que até os 25 anos eu não tinha trabalhado. Então com o divórcio eu tive que ser pai e mãe de três filhos porque nunca tive apoio. Aí o início foi muito, muito difícil e aí eu tive que trabalhar, estudar, enfim, recomeçar... até os 25 eu era do lar.

Além de sofrer o efeito *push-pull*, explicou que as dificuldades em razão da separação foram agravadas diante dos valores religiosos de sua família que não acolheu nem apoiou o divórcio, mantendo relativo distanciamento em razão da crença de que a mulher nessa situação se equiparava a prostitutas:

Eu superei muita coisa, eu não tive o apoio de família quando me separei do meu esposo porque meus pais são testemunhas de Jeová e meu pai [...] ele achava que se eu me separasse eu ia ser prostituta e não era para eu namorar com mais ninguém e eu também era testemunha de Jeová quando me separei, então quando eu me separei a minha mãe me falou: você pode ir embora porque eu não vou ajudar você a cuidar dos seus filhos. Eu disse: não tem problema para onde for eu levo. E aí eu fui com a cara e a coragem, tanto que eu fui trabalhar, mesmo sem carteira assinada, me sujeitei a isso porque a necessidade era muito maior.

Tal situação forçou a empreendedora a quebrar um paradigma familiar e ingressar no mercado de trabalho, o que fez a princípio **motivada pela necessidade** de manter o próprio sustento e de seus filhos, e assim, iniciou sua trajetória profissional a partir de cursos profissionalizantes, trabalhando em uma empresa no setor de informática, como explicou:

Eu me casei aos 15 e me divorciei aos 25. Exatamente 10 anos. Aí quando eu vim para Aracaju, eu vim para cá trabalhei um ano em uma empresa de informática, [...] e na verdade eu não tinha experiência nenhuma. Fiz um curso no Senai, um curso básico de informática e fui convidada para trabalhar nessa empresa. E aí eu tinha terminado o curso no Senai e ele perguntou se eu aceitava o desafio de fazer inventário da empresa dele. Eu falei: nunca fiz inventário, mas se você disser como faz, eu faço.

Foi também na referida empresa de informática que a empresária se identificou com a área, desenvolveu seu autodidatismo e outras habilidades relacionadas aos setores contábil e comercial da empresa quando, ainda sem ter sua carteira de trabalho assinada, teve sua primeira decepção profissional como relatou:

Desde essa época, eu tinha muita facilidade, depois que eu conheci eu tive muita facilidade em aprender e aí quando eu cheguei nessa empresa o dono me falou: Adriana, você é autodidata, tudo que se fala de informática, você pega muito rápido. [...] Fiz o inventário, aí quando eu terminei aí levou para contabilidade dele que disse que estava errado e eu falei que não estava. Então fui lá e expliquei e disseram: você está certa, fez o trabalho corretamente, não tem nada errado, aí quando eu voltei, ele ainda não tinha assinado minha carteira e perguntou se eu queria trabalhar no financeiro da empresa e aí ficou me mudando de setor, então eu fui inventário, depois fui para o financeiro, arrumei o financeiro da empresa dele, aí ele me colocou no comercial, aí com dois meses eu fiz uma venda gigante e ele me passou a perna.

Essa decepção foi a primeira pela qual passou no ambiente corporativo e desde então, percebeu a impossibilidade de ascensão profissional, fato este que a motivou a procurar outras oportunidades que melhor correspondessem aos seus anseios. Assim relatou:

Disse que não ia me pagar, e a comissão era muito muito boa, aí deu uma enrolada e disse que não ia me pagar porque ele me ajudou a fechar o negócio. Claro que tinha que fechar o negócio, era um negócio grande e o dono da empresa tinha que estar ali! Aí depois disso ele queria me colocar como secretária dele. Aí eu falei: Olha, me desculpa não nasci para ser secretária, não tenho nada contra secretária, mas eu não nasci para anotar recados, eu nasci para fazer. Falei o seguinte: você me dá um mês de férias – eu tinha um ano na empresa sem carteira assinada, fazia tudo [...] aprendia muito rápido a fazer as tarefas, aí eu falei: você me dá um mês de férias e se eu não achar nenhum outro trabalho eu volto para ser sua secretária.

Verifica-se neste ponto que, na verdade, a empreendedora já em sua primeira experiência profissional se deparou com o **fenômeno do teto de vidro** e tal situação a fez buscar suporte familiar, ora representado pela figura do irmão, que neste momento foi de fundamental importância para que a entrevistada estabelecesse um novo ponto de partida:

Aí saí de férias, desse um mês, meu irmão já trabalhava como corretor, eu fiz um curso de corretagem e fui trabalhar com seguros e voltei um mês depois. Só fui lá dizer a ele que não voltaria para empresa dele porque iria trabalhar como corretora de seguro. [...] Trabalhei um bom tempo com meu irmão [...] Meu irmão era o maior vendedor de seguros aqui de Sergipe. Ele era considerado corretor ouro pela Real Seguros, Bradesco, enfim. Depois de dois anos trabalhando com ele eu comecei a fazer minhas coisas [...], estudei fiz o curso, tirei minha carteira, abri minha corretora e foi aí que surgiu a oportunidade da Staytrack.

Disso se constata que a **experiência anterior** acumulada no setor de seguros foi decisiva para que a empreendedora abrisse o seu primeiro negócio, no ramo de corretagem de seguros, mas foi durante uma crise no setor, em função dos altos índices de roubos de carros pesados, que a empreendedora se viu compelida a procurar alternativas para continuar vendendo os seguros e atender às novas exigências do mercado, como explicou:

Em 2003, 2005 mais ou menos, começou a haver um roubo muito grande de caminhões e aí a carteira da Real Seguros eram mais carros pesados, aí começou a aparecer rastreamento no Brasil e a Real Seguros falou “ eu só aceito seu seguro com o rastreador instalado, se não tiver um rastreador instalado no veículo, eu não aceito por conta dos roubos” [...] Aí a gente começou a buscar rastreador porque se não tivesse ele não venderia.

Com relação a algum tipo de **superação pelo fato de ser mulher** a empreendedora destacou a dificuldade de atuar como empresária em um setor que não é considerado típico para mulheres e manifestou a crença de que se fosse homem, empreender seria mais fácil:

Então, na verdade, há bem pouco tempo atrás, e até hoje eu acredito que as pessoas quando falam com Adriana imaginam que Adriana ou é a laranja da Staytrack ou que Adriana não representa nada na empresa, entendeu? Sempre acha que tem um homem por trás disso [...] Acho que se eu fosse homem seria mais fácil porque quando você chega para falar com um gerente de banco, por exemplo, vamos ser mais clara, ele não acredita na mulher. Ele só acredita na mulher se você estiver vendendo roupa, se você for dona de um salão de beleza. Existem algumas

atividades que ainda são muito masculinas para o Brasil, eles acham que não cabe uma mulher nesse setor.

Outro aspecto destacado que se relaciona com o **fato de ser mulher** é a percepção da empreendedora em relação ao atendimento dispensado a mulheres por gerentes de bancos, pois quando se trata buscar de créditos bancários para investimentos na empresa, a entrevistada explicou que a negociação é facilitada com a participação do marido, dando assim, indicativos de existência de preconceitos:

Então quando você vai falar com um gerente de banco, no início, quando eu ia falar, eles olhavam para mim e eu via no olhar deles que eles estavam me tratando como laranja da Staytrack e isso para gente... a gente não fala, não comenta porque para mim isso é pequeno, é mesquinho da parte dele porque ele é só um funcionário, ele deveria era apoiar, enfim. Então eu via muitas vezes olhares, o olhar do gerente que eu ia buscar um crédito muito com o olhar de “Ah você é laranja” e aí quando Sérgio só ligava para o gerente, aí o atendimento era outro [...] mesmo Sérgio não administrando a empresa. Até hoje é assim! Até hoje... mudou um pouco, mas não 100%.

Ainda sobre essas experiências negativas com bancos a empreendedora afirmou que isso é algo que eventualmente a incomoda, mas que sua experiência e sabedoria adquirida a faz superar. Por outro lado, também deu indicativos do quanto isso é determinante na decisão de procurar ou não instituições bancárias, pois sempre que pode evita, conforme explicou:

Às vezes incomoda. Já me incomodou mais, só que quando a agente vai ficando mais velha, a gente vai ficando mais sábia e hoje eu não ligo muito para a opinião dos outros, eu ligo mais para o que eu penso, então eu não me importo com o gerente de banco vai falar mais se eu sou laranja ou não, eu não vivo às custas dele e sim do meu trabalho, sei que ele é um funcionário e não o dono do banco. Evito! Se eu puder evitar, eu evito. [...] Se eu tiver recursos, se eu tiver como buscar de outra forma, eu busco.

O Quadro 10 resume o perfil da empreendedora extraído a partir da análise do caso.

Quadro 10 – Perfil da empreendedora do Caso 1

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Perfil	▪ Idade	▪ 46 anos
	▪ Escolaridade	▪ Superior incompleto
	▪ Filhos	▪ Sim
	▪ Experiência anterior	▪ Na área de TI e depois com corretagem de seguros
	▪ Presença de empreendedor na família	▪ Inspira
	▪ Motivação para empreender	▪ Oportunidade
	▪ Superação pelo fato de ser mulher	▪ Superação: Aprendeu a ignorar o preconceito percebido por parte de bancos; Estabeleceu-se em mercado considerado típico de homem. ▪ Conquista: finalista do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2017).

As **Estratégias na dimensão indivíduo** são aquelas que buscam ampliar a **intensidade empreendedora**, isto é, aumentar o tempo dedicado ao negócio por meio de: compartilhamento ou redução de demandas conflitantes; por meio da melhoria ou busca de novas **competências** pessoais ou profissionais relacionadas ao negócio. Assim, inicialmente buscou-se analisar as estratégias empregadas para **conciliar as demandas conflitantes**, e nesse aspecto, a empreendedora explicou que houve dois momentos distintos relacionados com a fase do negócio, o primeiro foi quando ela iniciou o primeiro negócio, mas tinha muita dificuldade de conciliar a atividade com os cuidados dos filhos e o que a fez adotar a estratégia de abrir o próprio negócio em casa:

Na verdade, quando eu comecei a empreender eu... o meu negócio funcionava na frente da minha casa, eu não conseguir separar. Por que eu não consegui separar? Porque eu tinha que cuidar do negócio e cuidar dos filhos porque nessa época eu estava com os três [...] Eu tinha o escritório na entrada da casa e tinha o restante da casa que era entrada independente, mas minhas filhas ficavam ali.

A empresária explicou também que tentar cuidar de tudo sozinha foi muito desgastante e que não foi possível fazer sem abrir mão de outros interesses pessoais a exemplo da faculdade, dos cuidados a si própria, tendo ainda que lidar com a carência e cobrança afetiva dos filhos:

Então eu acordava 5:00 da manhã para arrumar elas, para levar para a escola, para voltar, para trabalhar, para ir buscar meio dia, para voltar para casa, então, você vive essa loucura o tempo todo e é muito difícil porque você não tem tempo para você. Foi uma das coisas que fez com que eu me afastasse da minha formação, eu não conseguia conciliar. [...] meus filhos cobraram a minha ausência, apesar deles verem que eu tinha que trabalhar, eles achavam que eu tinha que trabalhar menos e cuidar mais deles. Na cabeça deles, né.

Diante de sua experiência e estratégias a empreendedora explicou seu ponto de vista sobre assumir diversos papéis, afirmando que não existe quem possa desenvolver todas as atividades com maestria o tempo todo:

Na verdade eu estava cuidando do negócio paralelo cuidar deles, só que você não consegue fazer. Não existe essa super mulher, “eu faço 100%”, não existe! Isso eu não acredito que exista porque você em algum momento você vai falhar porque você é imperfeito e a gente tem que entender isso.

No auge do crescimento, o envolvimento da empreendedora com o negócio foi muito elevado, isto é, apresentou **alta intensidade empreendedora**. Ela tanto operacionaliza os serviços quanto se preocupava com a qualidade dos mesmos, mas aspectos fora de sua governabilidade, a exemplo dos serviços fornecidos por concessionárias de telefonia móvel, foi uma das causas que a empreendedora destacou como agravante de suas crises de ansiedade:

Eu tive uma crise tão grande de ansiedade porque eu queria que tudo funcionasse perfeito, e eu não sou dona da vivo que transmite dados, não sou dona da claro e

qualquer problema que existir, e nisso eu ficava para morrer porque o meu cliente ia deixar de ser rastreado, um carro de cliente que não estava sendo rastreado porque a vivo está fazendo manutenção, como? Então isso me deixava muito ansiosa.

A empreendedora observou que sua dedicação, praticamente em tempo integral, pode ter levado a empresa ao crescimento, mas reclamou das consequências que isso trouxe para a saúde:

Nessa fase de 2010 a 2014... aí nessa fase eu nem dormia. Era uma louca, eu nem dormia. Eu queria que a empresa fosse 100% perfeita. O salto realmente foi muito grande, mas às custas da minha saúde.

Ainda nessa fase, além da saúde ser seriamente afetada, a ponto de necessitar de intervenção com medicamento, a sua relação com a família também foi seriamente abalada, pois seu estado a levou a um distanciamento físico e psíquico de pessoas próximas, a exemplo, do marido:

Você vê o que negócio faz com a gente! Então, perdia a atividade cerebral esquerda, eu não conseguia nem mexer o meu braço do lado esquerdo e eu chegava na emergência do hospital, dizendo para o médico que tinha alguma coisa no meu lado esquerdo, porque ansiedade provoca isso [...] Nessa época, a família não ficava nesse momento.... porque quando você entra em uma crise de ansiedade [...] parece que você está morrendo. [...] Gelava meu lado esquerdo, ninguém chegava perto. Marido: Adriana, pelo amor de Deus! Adriana: Marido, não encoste em mim, não encoste em mim!

A empreendedora explicou ainda que depois do tratamento médico, conseguiu se restabelecer sem medicamentos e sua estratégia foi buscar o **autoconhecimento e autocontrole de suas emoções**, o que a levou a alterar seu senso de urgência e administrar melhor os problemas da empresa, de modo que não comprometesse a saúde:

Aí começo a fazer algumas experiências comigo mesma porque eu leio muito e fui buscar informações sobre ansiedade, enfim, sobre problemas psicológicos e daí eu passei a entender, que é o que eu disse a você, que a gente é o que quer ser, o que a gente determinar ser. [...] O que é que eu comecei a dizer para meu cérebro? Quando eu acordo...se eu acordar, por exemplo, se eu acordar 1:00 da manhã e aí começar as coisas que ficou pendente, enfim, eu digo para meu cérebro: vá dormir porque eu não vou resolver nada agora porque quando eu acordar de manhã você traz o problema para eu resolver. E aí eu passei a isso. [...] Então eu comecei a doutrinar a isso e aí essa ansiedade aos poucos eu fui acalmando ela. Hoje eu consigo administrar a empresa com mais tranquilidade, hoje a minha irmã é mais estressada que eu. [...] Antes eu achava que eu era uma emergência.

O relatado, apesar de caracterizar um período de grande dificuldade, também mostra a forma como a empreendedora o superou: aprendendo a otimizar o tempo dedicado à atividade gerencial. Decerto que este ainda se mostrou elevado (cerca de 10 horas), mas com isso se constatou que a quantidade de horas, em si, não implica em bons resultados empresariais se o indivíduo não gerenciar esse tempo em estrito alinhamento ao seu papel enquanto pessoa responsável pelo direcionamento estratégico da empresa e não como um mero solucionador de problemas.

Atualmente, passado o período de alto crescimento, e em meio à crise, a empreendedora dedica cerca 10 horas à empresa, e ainda relatou ocorrência de **alto estresse**, em alguns momentos devido ao elevado envolvimento com a parte operacional, uma vez que a gestora executa tarefas delegadas, caso estas não sejam atendidas no tempo desejado, como explicou:

Eu dedico ao negócio... por dia, em torno de 8, 10 horas por dia. Às vezes eu chego em casa, muito muito cansada, às vezes eu não consigo jantar e às vezes eu não consigo falar porque esse tipo de negócio é muito estressante. Eu já tive uma crise. Eu sou muito ansiosa, muito ansiosa. Eu quero, eu peço para você fazer uma tarefa uma vez, eu peço para você fazer duas vezes, eu não peço para você fazer na terceira vez, eu vou e faço [...] Até hoje eu atendo ligação de cliente, eu me envolvo na reclamação.

Tal comportamento dá indicativo de seu estilo gerencial, pois ao não conseguir convencer os liderados da urgência de uma tarefa, chegando ao ponto dela mesma executá-la, ou interferir por não conseguir controlar ansiedade, ela compromete a qualidade da ação gerencial.

Complementou que apesar de ainda ter muita ansiedade, sente-se mais tranquila, e que os **conflitos trabalho-família**, foram minimizados não apenas porque passou a ter controle sobre suas emoções, mas também porque seus filhos, na época do auge do crescimento da empresa e de suas crises de ansiedade, eram mais jovens e estavam em fases que demandavam mais de sua atenção do que atualmente:

Ainda tenho muita ansiedade, mas não no grau como era antes. De tomar remédio, sabe? Hoje eu consigo acalmar as coisas. Em relação à família, na verdade, passou a fase em que eu estava muito na staytrack, eu acho que por isso também. Eu tinha adolescente, eu tinha Filipe que aprontava demais, eu tinha Fernandinha com 13, 14 anos namorando, enfim. Hoje não. Hoje está todo mundo tranquilo, todo mundo casado, todo mundo cuidando da sua vida, então...

No que se refere à **predisposição psicológica** para promover o crescimento dos negócios, a empresária relatou que nada fazia com que ela recuasse ou adiasse seus metas, mas que os aprendizados resultantes da fase de alto crescimento, atualmente, afetam seu psicológico, visto que o **medo** que sente em reviver momentos de alto estresse fez com que ela revisse seu modelo de negócio.

Eu acho a que hoje eu estou vivendo isso, até então eu não tinha isso “vou recuar”, antes não. Eu acho que eu estou vivendo isso agora. [...] A gente lançou a microfranquia, mas quando você faz um planejamento você tem que acompanhar esse planejamento, então, eu estou vivendo essa fase agora e eu, por acaso, eu recuei da microfranquia agora. Não desisti. Eu recuei porque o modelo de negócio, da forma em que eu lancei e que todo mercado lançou, eu estou assumindo muita responsabilidade, e aí assumir essa responsabilidade, o medo de voltar a toda ansiedade em que eu vivi. Isso bate muito forte em mim. Eu não quero isso para mim. Não existe dinheiro no mundo, crescimento nenhum no mundo que pague o preço que tive que pagar lá atrás, não quero passar por isso de novo.

Explicou ainda que apesar de buscar vantagens competitivas no mercado, atualmente a decisão por crescer passa por uma análise acerca dos impactos disso em sua vida pessoal, pois para a entrevistada o crescimento do negócio não é se sobrepõe a sua qualidade de vida:

Mudar para ser diferente no mercado e mudar pela qualidade de vida porque para mim hoje é mais importante a minha qualidade de vida do que o crescimento da empresa. Antes eu dava muito mais valor ao crescimento da empresa, hoje eu penso, vou fazer a empresa crescer e eu vou curtir? Não sei... entendeu?

No que se refere às **competências técnicas** a empreendedora destacou que não houve recuos em razão da falta desta, visto que sua **experiência anterior** contribuiu bastante para o desenvolvimento do negócio e dos serviços, e de certa forma, aguçou sua percepção quanto à necessidade de mudanças e identificação de problemas interpessoais entre funcionários que poderia impactar negativamente em seu negócio e quando não dispunha das competências de que precisava, com a produtividade esperada, as buscavam em profissionais fora da empresa e seguia com o planejado, como explicitou:

Até então eu nunca tive problema de recuar porque quando a gente montou a empresa, inicialmente a gente tinha um setor de desenvolvimento, a gente tinha nossa plataforma que a gente desenvolvia e eu sou um tipo de pessoa que eu faço mudanças rapidamente se eu percebo o que não tá funcionando [...] Então, o setor de desenvolvimento na staytrack, começou muito bem e depois de algum tempo a gente teve um problema muito sério e quando a gente teve um problema muito sério eu falei: não dá pra mim conciliar porque eu trabalhei em uma empresa de desenvolvimento e eu sabia como era. [...] o que foi que eu fiz? Eu busquei um parceiro que desenvolve o *software* para a gente, desenvolve fora, então eu não tenho mais esse problema dentro da empresa. Então, eu nunca tive motivo para segurar porque agora não dava para crescer, não. Com a crise sim.

A empreendedora esclareceu que em função do novo modelo de negócio, o conhecimento em comércio exterior é necessário, mas que ainda não o possui. Desse modo a **competência** para incluir e gerenciar atividade de importação na empresa a fez recuar e para buscar os conhecimentos que julga necessário para obter êxito nas mudanças que almeja.

Eu recuei um pouquinho nesse momento e conhecimento, Adriana? Conhecimento? Eu conheço um pouquinho de importação porque eu fiz um curso de importação, mas eu fiz aqueles cursos rápidos que você ver legislação, pesquisa, enfim. O que é que eu vou fazer agora? Agora eu vou fazer um curso de comércio exterior, então, esse conhecimento eu vou buscar. Esse curso eu vou fazer agora, mas eu vou fazer porque eu quero me aprofundar em comércio exterior porque eu quero sair de serviço que é o que eu faço hoje para comércio, mais comércio.

Porém, até mesmo quando a ausência da **competência** necessária é flagrante, a empreendedora recua, mas não espera desenvolvê-la para executar o planejamento *a posteriori*, ao invés disso, como estratégia para suprir a competência ainda não adquirida, recorre à consultoria formal ou informal e segue com os planos, conforme se constata no relato:

O que eu estou fazendo? Eu estou saindo desse modelo de negócio.[...] Desde o início do ano que eu estava buscando. Só era planejamento, mas neste ano foi mais

forte, foi onde eu fui buscar mesmo. Eu fui buscar no SEBRAE alguma assessoria para fazer importação [...] e aí o SEBRAE não tem esse apoio, mas eles me deram o telefone de uma pessoa, mas também era de fora, mas eu já tinha a indicação de uma outra pessoa. Aí eu fiz o radar da Staytrack e provavelmente agora no segundo semestre a gente começa a fazer importação de equipamentos.

De acordo com a autopercepção da empreendedora quanto à **competência pessoal que considera mais importante para o crescimento da empresa**, nenhuma habilidade técnica foi enaltecida, mas sim características do comportamento empreendedor tais como otimismo e persistência, ora configurados pela descrição da “teimosia” e capacidade de superação, como se verifica na reflexão da entrevistada:

Eu não sou uma pessoa que não me deixo abater, eu não sou uma pessoa pessimista, de forma alguma! [...] Em relação à empresa eu acho que o que fez ela crescer foi a minha teimosia, foi a minha vontade de mostrar que dá para crescer, sabe? Que não é para desistir, que as coisas tem que ter um curso tem que seguir em frente independente de qualquer dificuldade, você tem que tentar seguir, uma barreira que colocam não é para você parar, é para você encontrar uma forma de pular ela, não adianta. Então, eu acho que assim, a minha maior... que eu gosto em mim é que eu aprendi a brigar pelo meu espaço e isso faz com que eu não pare, então enquanto eu estiver aqui a empresa vai seguir em frente.

O Quadro 11 resume as estratégias na Dimensão indivíduo da empreendedora do Caso 1, a partir da análise do caso.

Quadro 11 – Estratégias na dimensão indivíduo Caso 1

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na dimensão indivíduo	Estratégia para ampliar intensidade empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abrir negócio em casa ▪ Eliminação demanda para reduzir conflito (no caso excluiu a faculdade) ▪ Autoconhecimento ▪ Gerenciamento das emoções
	Predisposição psicológica para o crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta predisposição durante a abertura ao período de maior crescimento ▪ Atualmente, predisposição limitada pelo medo de comprometimento à saúde.
	Estratégias para adquirir ou melhorar competências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer parcerias formais ou informais ▪ Contrata consultorias ▪ Busca por instrução formal e informal
	Autopercepção das competências determinantes para o crescimento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otimismo ▪ Persistência

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

As **estratégias na dimensão empresa** que ocorrem no sentido indivíduo-empresa e se referem às estratégias que a empreendedora adota para promover o crescimento por meio da recombinação dos recursos da firma, sendo estes categorizados em **recursos de capital organizacional, recursos de capital humano e recursos físicos**, considerando-se também as características subjetivas da empreendedora que moldam ou influenciam as competências empresariais e administrativas da firma.

Com relação aos **recursos de capital organizacional** dentre os quais está o planejamento, a empreendedora entende que para uma pequena empresa elaborar um planejamento estratégico demandaria de recursos que grandes empresas acessam com mais facilidade:

Às vezes você vem para cá e diz: eu vou fazer o planejamento da empresa, mas aí são tantos assuntos são tantas coisas e acabam tirando o seu tempo e a sua concentração e você não consegue. [...] Hoje com tantas facilidades, com tantas ferramentas, você colocar tudo no lugar a não ser que já seja uma empresa grande que você, enfim, já tem setores, já tem pessoas que façam isso por você e você só pegue os dados certinho para você enxergar é outra coisa, mas para colocar a mão na massa é complicado.

Apesar de explicitar a crença de que o planejamento estratégico nas pequenas empresas é uma realidade difícil de alcançar, evidenciou que entende a importância de tal instrumento que muito embora não o possua de forma estruturada, ainda assim, assume a direção estratégica da organização com estratégias informais, ao tempo que, atualmente vem buscando instituições como FIES e SENAI para auxiliá-la com o processo de construção e formalização do planejamento com um horizonte temporal de longo prazo:

Ah, Adriana você não tem planejamento nenhum? Tenho, Mas não tão estruturado. Por acaso a gente está começando uma assessoria agora que é cultura da inovação. A gente vai fazer com o FIES e a gente tem o apoio do SENAI, têm os técnicos do SENAI em que a gente vai fazer esse desenho mais claro, o planejamento da empresa a partir de agora. A gente tem alguns índices, a gente tem algumas coisas que a gente estuda, mas não como deveria.

Sobre como os **colaboradores tomam conhecimento das estratégias da empreendedora**, depreende-se do relato que a entrevistada busca oportunizar espaços de discussão e disseminação de informações. Nesses espaços, onde ocorrem reuniões periódicas, informações sobre os negócios são discutidas e transmitidas com transparência. Dessa forma seus funcionários se iteram das estratégias e outros temas sensíveis ao negócio, como explanou:

A staytrack é uma empresa não sei se você notou mas a gente tem um ambiente muito aberto. A gente estava fazendo reuniões aqui a cada 8 dias, depois aumentei para a cada 15 dias, hoje eu faço reunião uma vez por mês, mas a staytrack, como eu falei para você que eu tento ser diferente, eu trago os meus colaboradores para aqui e meus colaboradores... Eu só não falo para eles porque não acho necessário, pelo menos para quem não é do setor, a conta bancária da empresa. Só não falo isso para eles, o restante aqui, os nossos funcionários tem todo o conhecimento da empresa, tem até conhecimento demais eu acho, às vezes.

Outro **recurso organizacional** também evidenciado são os sistemas da empresa e sobre isso importa destacar que a empreendedora combina esse recurso com os **recursos de capital humano**. Depreende-se ainda do relato que o ambiente de compartilhamento de conhecimentos propiciado abre espaço para que seus colaboradores discutam ideias, e

principalmente, as sistematize de modo que as ideias não aproveitadas no momento sejam utilizadas *a posteriori*:

Eles opinam, dão sugestão, fazem coisas e traz para mim. Olha Adriana que eu fiz e tal, tá legal, não tá. [...] Essas ideias não fica na cabeça não. Algumas ideias, na verdade, a gente desenvolve a partir de dados, as sugestões muitas delas a gente desenvolve, outras a gente deixa anotado quando não é no momento, mas falo “ah sua ideia pode ser utilizada assim tal e tal, a gente deixa anotadas e outras são adicionadas algumas coisas e são utilizadas. Boa parte das ideias aqui são aproveitadas e todo mundo também tem livre acesso.

Além disso, a empreendedora mantém na empresa uma cultura de treinamento e desenvolvimento e admira sua equipe, pois apesar da redução do quadro de funcionários pós- crise, a equipe que permaneceu manteve o padrão de qualidade esperado pela empreendedora, conforme verifica-se:

Há sempre uma política de treinamento. O último treinamento a gente mandou dois técnicos para Belo Horizonte para treinar *software* em relação ao equipamento, instalação de equipamento.[...] interessante que apesar da gente ter desligado alguns profissionais eu acho que hoje eu tenho a melhor equipe. Por quê? Porque eu consegui enxergar que mesmo com menos funcionários, menos colaborador, a empresa conseguiu se manter. A gente tem algumas dificuldades? Tem. É lógico que tem, mas a empresa conseguiu se manter com estes que estão aqui e a gente não perdeu a qualidade, não perdeu a qualidade.

Nesse processo de desenvolvimento de novos produtos ficou evidente a importância da combinação das habilidades das diferentes equipes na empresa, pois é a partir de reuniões envolvendo setores tais como engenharia, comercial e TI sob a coordenação da empreendedora que os produtos são criados, sendo ela também a responsável pela decisão em lançar o produto.

Eu sempre sentava com o comercial porque ouve muito o cliente, com o pessoal de TI e com esse estudante de Engenharia e com os técnicos e eu. [...] O comercial porque trazia o *feedback* dos clientes, TI porque é lógico está envolvido no desenvolvimento, a engenharia também para buscar novas tecnologias e técnicos porque eles estão lidando diretamente com cliente no campo. Então a gente sempre sentava, mas depois da crise quando eu perdi o engenheiro, na verdade, o estudante de engenharia eu perdi, hoje senta eu, comercial, o técnico e TI. [...] Quem toma decisão é sempre Adriana porque Adriana tem que ver o caixa, Adriana faz um estudo comercial.

Ao que concerne os **recursos de capital físico**, as estratégias aqui são no sentido aproveitar os equipamentos e promover melhorias incrementais ou até mesmo recombina-los para criar novos produtos. E ainda observa-se que a estrutura física é um símbolo

Nessa dimensão, busca-se ainda evidenciar as **estratégias sendo construídas** por meio das relações sociais dentro da empresa para aproveitar as **oportunidades objetivas** que giram em torno do que a empresa é capaz de construir com os recursos disponíveis e

oportunidades subjetivas em torno do que é realizável considerando o imaginário da empreendedora, ainda que nem todos os recursos necessários estejam disponíveis.

Sendo assim, importa destacar como a empreendedora **toma suas decisões** sobre o que levar adiante, adiar ou desistir de seus planos em relação às ideias que são geradas dentro da empresa.

Sobre isso, constatou-se que primeiro a empreendedora **imagina** o que pode ou não realizar com os recursos que possui, e nesse processo, sua análise é predominantemente objetiva, conforme se depreende do relatado:

Nenhuma empresa tem recursos para jogar fora, nenhuma empresa, então, por exemplo, a gente teve ideias aqui que teve que ser abortada porque quando a gente teve a ideia, discutiu, e aí a gente vai pesquisar no mercado se existe ou não a nossa ideia e quando a gente se depara com a ideia pronta no mercado e que já tem concorrente, vai fazer um estudo de mercado com o comercial, tá. Mesmo tendo um ou dois concorrentes se eu colocasse a minha ideia para frente com alguns diferenciais, eu teria um retorno disso? É rápido? Não é? O investimento compensa ou não compensa? Então, a gente já teve projetos aqui que a gente teve que desistir, tipo, ah! deixa para lá porque a gente vai passar um ano, dois anos para colocar no mercado e aí como esta empresa já está na frente um ano ou dois anos a gente já perdeu, então vai ser complicado da gente buscar mercado. Então, teve ideias aqui que a gente já desistiu.[...] A gente faz essa análise em conjunto e no final bato o martelo.

Disso, também é possível verificar que antes de executar a ideia e gerar um novo produto a empreendedora analisa o mercado, concorrentes, retorno sobre investimento e o quanto que sua ideia é uma inovação para seu mercado de atuação, e caso se depare com produtos similares analisa o tempo de atuação da concorrência e tende a abandonar a ideia diante da possibilidade de não assumir posição de liderança, ainda que possua todos os recursos disponíveis. Explicou ainda que muito embora a decisão final sobre aproveitar ou não as **oportunidades objetivas** da firma seja dela, a análise é feita em conjunto com a equipe.

O Quadro 12, resume as estratégias e as formas de recombinação dos recursos internos, a partir da análise do caso.

Quadro 12 – Estratégias na dimensão empresa do Caso 1

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na Dimensão empresa	Existência de estratégias formais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento estratégico de longo prazo informal ▪ Planos de médio e curto prazo formal
	Forma de comunicação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por meio de reuniões periódicas
	Forma de recombina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Organizacionais</u>: combina o sistema de controle

(continua)

(continuação)

Categoria	Elemento de análise	Resultado
	recursos	<p>da empreendedora com recursos financeiros para gerar novos produtos/serviços ou agregar valor aos existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Humanos</u>: combina o capital intelectual dos seus recursos humanos com o capital organizacional “sistemas informatizados” para gerar banco de ideias; combina os recursos humanos com treinamento e desenvolvimento gerando uma cultura de valorização dos colaboradores; combina diferentes equipes para gerar novos produtos ou serviços; ▪ <u>Físicos</u>: combina equipamentos com software e habilidades técnicas de seus colaboradores para criar novos produtos/serviços ou agregar valor.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Ao que concerne às **estratégias na dimensão ambiente**, estas são no sentido do indivíduo-ambiente e busca identificar as estratégias utilizadas por parte da empreendedora para **acessar as oportunidades de crescimento** que se encontram, não no interior da firma, mas no ambiente, pois argumenta-se que sempre que uma oportunidade de crescimento no entorno da firma é explorada os limites destas se ampliam.

Nessa dimensão revela-se como a empreendedora se atualiza quanto ao seu mercado de atuação, as ideias que surgem da análise desse ambiente, principalmente como as oportunidades são acessadas, exploradas ou descartadas, isto é, como as estratégias são criadas a partir de fatores macroambientais como governo, economia, tecnologia, concorrentes, etc.

A principal estratégia que a empreendedora utiliza para se atualizar quanto ao seu mercado de atuação é acessar informações nas mídias disponíveis na internet:

Administrar é saber o que está acontecendo ao seu redor. Então, eu não sou mulher maravilha, eu não sou super herói, mas eu também não sou o tipo de pessoa de fechar os olhos.[...] É muita coisa, na verdade, eu sei porque eu pesquiso o tempo todo. Eu estou na Staytrack, mas eu não estou com a visão fechada. Na verdade eu não gerencio a minha empresa pelo que está acontecendo em Sergipe ou no Brasil. Eu gerencio pelo que está acontecendo no mundo, então, eu tenho informações, eu procuro informações, eu leio muito a informação, eu estou na Staytrack, mas eu estou vendo blogs de empresas lá fora de administração, enfim, o que está fazendo no RH e como gerenciar uma empresa, enfim, de crescimento, de planejamento estratégico, eu estou sempre fazendo leitura desse tipo, então.

Verificou-se ainda que o **ambiente** é uma fonte de geração de ideias, pois das informações que são prospectadas seja por meio de mídias televisivas, impressas ou digitais, a empreendedora e seus colaboradores obtém *insights* que geram demandas para novos testes e criação de novos produtos ou serviços:

Eu vi uma reportagem na TV Sergipe não faz muito tempo, acho que não tem um ano isso, de que foram roubadas vacinas em um posto médico. [...] E aí quando eu vejo esse tipo de informação penso uma solução para isso. [...] aí o que é que a gente faz rapidamente? A gente pega o rastreador e joga dentro da geladeira. Vamos ver como funciona? Vamos! Vamos! Joga dentro da geladeira, pronto! Mede temperatura? Mede temperatura, ok. Consegue bloquear? Consegue. A gente faz desse jeito, então, aqui se a gente chegar com alguma ideia, com alguma coisa e a gente tiver como testar, a gente vai testar na hora porque só é bom desse jeito, só é legal desse jeito.

Também se verifica no relatado, que nesse processo de geração de ideias e criação de novos produtos ou serviços a partir da informações do ambiente externo, a emoção envolvida é prazerosa e motivo de engajamento.

No entanto, importar destacar que a empreendedora **interpreta as informações** que tem acesso no ambiente não somente para agregar valor aos produtos/serviços, mas também para traçar estratégias de crescimento como penetração de mercado. Exemplo disso é considerar **pesquisas de mercado** realizadas por organizações diversas e entrevistas na TV, que supostamente são credíveis para empreendedora, para subsidiar a decisão em expandir os limites da firma por meio de *e-commerce*, isto é, vender produtos extrapolando as barreiras geográficas, conforme afirmou:

Porque eu estou lançado o e-commerce da Staytrack? Porque todas as pesquisas de mercado, todas as entrevistas que eu vejo, o e-commerce foi o único segmento no mercado, foi uns né, no mercado brasileiro que não sofreu com a crise. Então, quem tem um e-commerce não sofreu com a crise, ao contrário de todas as demais empresas.

Os **parceiros** também foram evidenciados como importantes para a empreendedora acessar informações sensíveis do mercado, pois a partir destes agentes que atendem outros clientes no mesmo segmento, são extraídas informações e novidades no seu mercado de atuação, como destacou:

Eu contratei um parceiro de *software* que já me traz algumas novidades do mercado porque ele recebe demandas, porque ele não tem somente a minha empresa como cliente, ele tem como cliente várias outras empresas de rastreamento, então quando uma empresa lá tem uma demanda, ele já automaticamente já em série para a gente.

Além de compreender a importância em monitorar o ambiente e se mostrar atenta às oportunidades do ambiente que expanda os limites da empresa, a empreendedora destacou como ameaça ao seu negócio os grandes grupos que estão entrando no segmento, deixando com isso, evidente que sua empresa encontra-se em um interstício da economia e que a estratégia para crescer nessa posição é oferecer serviços cada vez mais especializados.

Ameaça hoje na verdade para mim a maior ameaça são os grandes grupos, as grandes empresas porque eles estão entrando no mercado e como tem um poder

aquisitivo muito grande de massa acaba passando por cima dos pequenos. Então, você hoje tem que chegar e determinar bem claro qual o seu papel como prestador de serviço que é o que eu estou discutindo agora com a minha equipe.[...] O que vai ficar para as empresas de rastreamento é o serviço especializado mesmo, um equipamento de telemetria que você não consegue fazer a instalação que a gente tem que colocar vários sensores no seu carro, esses serviços vão ficar, os serviços comuns básicos vão deixar de existir logo logo.

Dito de outro modo, a estratégia de enfrentamento a grandes grupos é principalmente buscar uma **diferenciação** que pretende alcançar antecipando tendências de mercado, utilizando-se de seu corpo técnico para explorar as possibilidades tecnológicas das quais tem acesso, mas em um nicho de mercado específico.

É exatamente por atuar na estratégia de Foco ou **Nicho de Mercado**, que a empreendedora interpreta que o interstício em que iniciou suas atividades ainda está aberto, uma vez que as empresas com maior poder aquisitivo não tem vantagem da flexibilidade para alcançar o cliente com um atendimento mais próximo, oferecendo não apenas a tecnologia, mas também soluções de gestão, conforme se depreende do relatado:

Porque a empresa cria o produto e acaba não falando muito no mercado e talvez porque para uma empresa pequena talvez seja mais fácil lidar com as dificuldades nesse sentido do que com as empresas grandes. A Vivo iniciou um serviço de monitoramento de frota, então uma empresa gigante que já tem dentro dela o serviço então seria muito fácil, talvez a barreira dela tenha sido na instalação dos equipamentos no cliente, gerenciar isso, mas se não ela já teria abocanhado o mercado.

Atualmente a empresa está passando por uma transição que inclui alteração no modelo de negócio, mudanças no portfólio e reestruturação da equipe para se adequar às mudanças que a empreendedora entende como necessária para continuar crescendo, ainda que na crise, como explicou:

Por que que eu recuei da microfranquia? Porque eu estava indo para a microfranquia, mais como prestadora de serviço e eu não quero. Eu quero um papel mais de venda, então, por isso que eu recuei para mudar o modelo de negócio. Eu vou passar a responsabilidade de compra do equipamento para você, cliente. É uma das coisas que eu estou mudando na empresa. [...] A gente já está se preparando até porque a gente já tá saindo do mercado... antes a gente trabalhava muito focado em rastreamento, [...] mas hoje a StayTrack tem parcerias com empresas que são fabricantes de equipamentos de segurança residencial patrimonial e apesar de não prestar o serviço a gente comercializa todo esse aparato de segurança que é câmera, que é controle de veículo com porteiro automático, RF, aquelas cancelas de condomínio, enfim tudo isso.

Dito de outro modo, a empresa após atravessar uma crise, está reunindo recursos de toda ordem para promover o **crescimento orgânico** por meio de microfranquias e executar o seu plano de expansão que incluiu expandir geograficamente suas barreiras e oferecer, além

de novos serviços, novos produtos e penetrar em novos segmentos dentro de seu mercado de atuação.

O cenário econômico que afetou o crescimento da empresa foi destacado pela empreendedora, pois foi determinante tanto para o momento de alto crescimento quanto para o de retração, no último caso em função da crise e no primeiro o momento econômico do país no governo lula:

A gente pegou o finalzinho de Lula, Dilma e acho que no iniciozinho não sei se talvez a gente, não sei, mas foram mais positivos os governos do PT mais fortes, a gente enganado mas foi.

Outro aspecto observado pela empreendedora diz respeito a fatores político-legais. Nesse sentido, argumentou que o governo não facilita que empresários locais possam gerar mais empregos, pois não possui políticas públicas capazes de fazer com que empresários optem por fabricar em vez de importar produtos chineses:

A gente tinha aqui há um tempo atrás, acho que em 2014, um projeto, na verdade, de montar uma fábrica de rastreadores aqui em Sergipe. [...] A gente chegou a esboçar, a fazer orçamento, a comprar algumas coisas fora para a gente iniciar o projeto e de lá para cá a gente tem mantido contato com algumas empresas e percebi que eu não preciso montar uma empresa, uma indústria em Sergipe, vou fazer um projeto com alguma empresa chinesa e ela vai me mandar um projeto desenhado já e personalizado com a minha logomarca, então, eu não preciso manter mão de obra aqui, sendo que o estado não me dá vantagem nenhuma.

Tendo em vista o cenário explicado, restou evidente que a estratégia para adquirir tecnológico a preços competitivos é o ingresso na atividade de importação.

Além desse aspecto negativo também criticou-se o governo local por não combater a concorrência desleal e não fomentar políticas que fortaleçam as empresas locais:

O próprio governo não compra serviços de empresas daqui, que deveria ter uma política para comprar primeiro das empresas daqui e caso a empresa daqui não suprisse a necessidade, compraria de uma empresa lá fora. [...] Em relação a concorrente desleal, na verdade, quem é honesto fica difícil da gente concorrer, mas a gente espera que pelo menos os clientes que façam essa contratação sem estudo, amadora desse jeito que pague por isso.

Desse entendimento, nota-se que para a empreendedora a intervenção do estado é desejável para combater a concorrência desleal. Contudo, ainda que os atos do estado sejam revestidos de legalidade, o fato é que na percepção da entrevistada a atuação do governo favorece o empresário desleal, e por conta disso a estratégia de enfrentamento adotada é prospectar clientes fora do estado e focar em atender a iniciativa privada, como explicitou:

[...] Então, já que a gente não consegue no estado, ter o apoio daqui do Estado, a gente busca cliente fora. É isso que a gente faz e também a gente trabalha mais com empresa privada, a gente busca mais empresa privada do que estatal.

Ainda analisando o mercado e o papel do governo para o crescimento da empresa, foi sublinhado que **ainda há espaço para crescer** em razão da situação precária em que se encontram os modais brasileiro, conforme dito:

O mercado brasileiro não vai mudar a modal dela que é transporte por caminhão, por carga. Não, não vai. O país já sucateou as linhas férreas todas, então para você voltar, que era o correto, mas não vai, então existe uma acordo aí da fábrica automobilística com o governo gigante, o governo ganha em cima do pneu, do combustível, da Fabricação do carro, ganha de tudo. Ele vai tirar isso? Não vai. Então continua sendo o mesmo.

Disso, verifica-se que a empreendedora avalia que enquanto persistir o cenário de ineficiência da infraestrutura logística do país – problema este difícil de reverter com políticas públicas – a empresa encontrará espaço para expandir suas fronteiras.

O Quadro 13 resume as estratégias na dimensão ambiente, extraídas a partir da análise do caso.

Quadro 13 – Estratégia na dimensão ambiente Caso 1

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na dimensão ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Formas de se atualizar 	<ul style="list-style-type: none"> Acessa informações por meio de parceiros, fornecedores, mídias televisivas, impressas ou <i>internet</i> Pesquisa de mercado de domínio público
	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia para acessar oportunidades de crescimento no entorno da firma 	<ul style="list-style-type: none"> Antecipar tendências de mercado Oferecer serviços cada vez mais especializados para se diferenciar de grandes concorrentes (diferenciação) Focar em oferecer soluções de gestão para iniciativa privada. (nicho de mercado) Customizar serviço para atender necessidades peculiares (personalização). Expansão do mercado por meio de microfranquias Prospectar clientes fora dos limites geográficos do estado. Importar tecnologia ao invés de fabricar

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2017)

Acerca da **percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento**. Inicialmente a empreendedora explicou que sua **análise da oportunidade de crescimento** passa por um estudo sobre o risco em explorar essa oportunidade. Para tanto o fundamental, em seu entendimento, é ter conhecimento do mercado e ferramentas para embasar sua análise acerca do que é uma oportunidade real de crescimento:

Você tem que estudar o risco. Não dá para você se arriscar, ah! vou me arriscar e de no que der, não. Não é isso! Empreender é correr risco, mas não assim deliberadamente louco. Você faz algumas análises. Então, você tem que saber no mínimo como está o mercado se aquele investimento aquela ideia de negócio que você tem ou aquela outra, enfim, crescimento se é real ou não é real. Você tem que ter ferramentas para isso.

Nesse ínterim, as **decisões sobre explorar ou não uma oportunidade de crescimento** do negócio são tomadas pela própria empresária que se utiliza dos recursos

internos de capital humano, físico e organizacional para aplicar métodos de prospecção de dados e informações estratégicas relevantes à organização, por meio de pesquisas apresentando identidade fictícia junto aos concorrentes, como forma de monitorá-los e embasar decisões futuras.

A gente estuda o concorrente se passando por cliente e isso muitas empresas usam como estratégia, então a gente cria e-mail que não tem nada a ver com o endereço da empresa, a gente pede proposta, agente investiga a gente pergunta a gente tá sempre fazendo isso, então eu estudo meu concorrente, e em relação a não só a concorrentes mas a fornecedores também. Então, a gente sempre tem ferramentas aqui para tá fazendo isso. Esse tipo de pesquisa [...] então, dá para você fazer algumas análise de mercado, se vale a pena investir, aí você vai e faz o levantamento do custo disso, contributos todos os custos que você vai ter e aí você sabe se você vai apostar ou não no negócio.

Os métodos utilizados para monitorar o ambiente, ora explicitados, se mostram como uma forma de inteligência competitiva não onerosa, que embora simples se mostrou eficaz por ser uma das principais fontes de informações que subsidiam a empreendedora na decisão de explorar uma oportunidade.

A preocupação em possuir informações tantas quanto possível antes de tomar a decisão pela exploração de uma oportunidade de crescimento, já demonstra um grau de racionalidade nesse processo. Nesse sentido, uma das possibilidades que o sistema de inteligência competitiva da empreendedora é conhecer o perfil do concorrente.

Por outro lado, apesar de entender que suas decisões são mais racionais que intuitivas, a empreendedora evidencia em seu relato que sua **uma análise** é mais intuitiva, baseada predominantemente em suas próprias crenças do que em dados:

Eu não acho que é intuição. Eu acho que é análise mesmo. Eu sou o tipo de pessoa de pesar qualquer decisão minha, qualquer decisão eu peso, já estou acostumada a isso. A minha mente foi treinada para isso, então quando você me traz um negócio eu penso em quem é o cliente, o que é que eu vou ter de dificuldade. Por exemplo: era para monitorar carros que a polícia ia usar, então imaginei. Se eu não acredito na polícia e esses caras começam a tirar equipamentos que eles querem usar o carro e não querem que saibam onde estão, então vão começar a tirar equipamentos a perder equipamentos. Eu vou ter demanda demais com manutenção, vão dizer que meu serviço não presta para quebrar contrato e se o governo passar aí três meses para me pagar como é que eu vou pagar essas contas? como é que vou pagar meus fornecedores, como é que eu vou pagar os meus funcionários entendeu?

Outro aspecto que fora evidenciado em sua análise como decisivo para a **não exploração da oportunidade** diz respeito ao valor humano subjetivo da honestidade, pois a falta deste foi apontada como uma barreira para o crescimento na medida em que algumas práticas negativas no mercado, como propina, não são admitidas no sistema de valores da empresária.

A gente teve uma segunda proposta que a pessoa veio aqui, inclusive pediu propina, foi um pessoal de taxi, então, veio alguém representante deles aqui, e até anunciaram na televisão que ia botar rastreamento em não sei quantos mil carros, veio aqui e tal, e o cara falou: quanto é que eu vou levar disso? E aí, eu já tinha dito: o senhor não vai levar nada porque eu estou negociando o melhor preço pelo melhor serviço para prestar, o senhor já deveria estar contente com isso. Ele falou: não, assim não dá porque a outra empresa vai me dar tanto. Então, o senhor pode fechar com a outra empresa porque a minha empresa não tem condição de fechar o serviço, de prestar o serviço e ainda lhe repassar esse valor que o senhor quer.

Essas características subjetivas da empreendedora, claramente afetam o juízo sobre as oportunidades de crescimento que são encontradas no entrono da firma. Outro exemplo disso é verificar que a corrupção não foi o único fator determinante para a **não exploração da oportunidade de crescimento**, uma vez que a falta de transparência ou desonestidade por parte de fornecedores também foram destacados como fator determinante para decisão de não explorar uma potencial oportunidade de crescimento:

Já aconteceu da gente não explorar uma oportunidade de crescimento como eu gostaria. A gente teve uma oportunidade para monitorar uma frota com equipamento de telemetria. Nós compramos equipamentos, nós trouxemos o engenheiro da empresa por nossa conta aqui, fizemos instalação com nossos técnicos aqui e daí a tecnologia não funcionou perfeitamente. Como eu falei para você no início, se não funciona não serve para Adriana não serve para o cliente de Adriana. Você tem que ser honesto com o que você está vendendo [...] quando você mente, quando chega quando você esconde essas informações, quando chega esse aqui para mim, na minha mão e eu vou vender para o cliente, eu fico mal com cliente [...] então quando um fornecedor mente para mim e vende ilusões eu fico com muita raiva, eu deixo de comprar com esse fornecedor. [...] não faço compra com ele e lembro sempre.

Conforme se verifica, dessa experiência negativa, onde a empreendedora arcou com perda de clientes em razão de equipamentos cuja promessa de venda não correspondia ao prometido, na verdade, também evidenciou a capacidade de transformar experiência negativa em aprendizado, concretizado no ponto em que a empresária criou um critério de exclusão de fornecedor, pois para ela o risco em não atender um padrão de qualidade é causa para não explorar a oportunidade.

O Quadro 14 resume os resultados da análise da percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento, extraídos a partir da análise do caso.

Quadro 14 – Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento Caso 1

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Oportunidades de expansão	▪ Percepção da oportunidade de crescimento	▪ A partir de informações oriundas dos seus relacionamentos com parceiros ou fornecedores;
	▪ Análise da oportunidade de crescimento	▪ Considera os riscos em afetar qualidade dos serviços; Busca dados mas analisa com mais intuição que racionalidade
	▪ Exploração da oportunidade de crescimento	▪ Pesa na decisão para a exploração: opinião da equipe, própria intuição; Pesa na decisão pela não exploração: falta de transparência de fornecedor, práticas de corrupção, risco de perda de qualidade.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Concernente à **autopercepção da empreendedora sobre o que significa o crescimento empresarial**, verificou-se que esse entendimento foi modificado ao longo do tempo e atualmente está intimamente relacionado com **objetivos não econômicos** como o **crescimento pessoal** e com o reconhecimento pela **excelência da qualidade** dos serviços prestados, com explicou:

Primeiro que você cresce como ser humano junto com a empresa, não é possível também que nesses anos todos você não tenha crescido como ser humano, mas eu venho mudando muito conceito em relação a isso. Antes eu imaginava a Staytrack uma mega empresa, eu com um escritório na Avenida Paulista atendendo fornecedores do mundo todo. Eu imaginava dessa forma.

Também explicou que sua visão atual quanto ao crescimento não está mais relacionada ao tamanho ou internacionalização, mas sim ao desejo de ser referência nacional em qualidade nos serviços que presta:

Hoje eu quero ter uma empresa bem administrada, uma empresa sólida, mas eu não quero ser uma empresa grande em valores materiais, não! Eu quero ser uma empresa reconhecida nacionalmente, uma empresa com uma qualidade excelente que é o que eu busco, mas não com essa gana de tipo, Oh! Eu sou a grande. Não! Eu quero ser reconhecida como a melhor e não como a maior em valores materiais.

Do relato também é possível identificar suas **expectativas** quanto ao crescimento quando iniciou o negócio. Nesse aspecto, a empreendedora sempre pensou em alcançar um elevado crescimento, e da forma que imaginou não conseguiu atingir, porém isso não se reflete em frustração, tendo em vista a mudança de visão que a norteia em direção a um crescimento moderado, orgânico e doméstico.

Essa mudança de visão também influencia sua vida pessoal, visto que a empreendedora busca realizar seus **sonhos**, que muito embora estejam intrincados em uma nova atividade empreendedora, não é o lucro sua maior motivação, mas sim a **satisfação pessoal** e, neste ponto, o momento de expansão que a empresária estar conduzindo na empresa concorre que seus objetivos pessoais causando frustração, como elucidou:

Todo mundo que é empreendedor é meio maluco, então meu sonho era ter 10 empresas, hoje eu já não quero ter 10 empresas, mas tem alguns projetos que eu tenho escrito, que eu tenho muito carinho por eles, não porque me traria muito dinheiro (acho que não me traria), mas me traria uma satisfação pessoal muito grande. Eu tenho um projeto de reciclagem que é assim, todo mundo que conhece o meu projeto diz “Adriana você até ganharia um prêmio por esse projeto”, mas eu não tenho tempo de tocar porque se eu colocar ele hoje para andar vai atrapalhar a Staytrack porque nesse momento eu não posso sair da Staytrack, então isso acaba me frustrando. Isso concorre comigo, eu tenho que segurar isso em mim por conta da empresa. Isso é complicado.

Contudo, observa-se que apesar de seus objetivos pessoais concorrerem com os objetivos empresariais, no que tange à promoção do crescimento, isso não é limitação para o

crescimento empresarial, visto que a empresária está disposta a adiar seus projetos pessoais, isto é, há um sacrifício pessoal nesse processo. De outra perspectiva, pode-se afirmar que o limite do crescimento hoje é a própria visão da empresária que foi modificada de modo que suas expectativas atuais refletem uma ambição menor se comparada ao início do negócio.

Apesar de frisar que o seu projeto pessoal não se trata de uma empresa social, mas sim de uma *startup* com **objetivos** claramente **econômicos**, ainda assim, depreende-se do relato que a empresa que sonha em constituir se relacionaria com **aspectos sociais**, visto que o projeto idealizado faria parte da solução do problema com o lixo gerado pela população:

É uma empresa que seria altamente rentável que além de ser altamente rentável e teria o lado social, então é um projeto muito bacana e eu ando muito triste, muito frustrada porque eu não posso colocar essa empresa, por enquanto, porque eu não posso tirar ela do papel. Doida para tirar, mas não consigo. É uma empresa mesmo! E u penso em fazer uma *Startup*, alguma coisa mas, tempo, tempo, tempo, tempo, tempo... Mas é muito legal projeto. Resolveria boa parte do processo de lixo no Brasil. eu diria que tipo era o ideal.

A maior justificativa para a não realização de seu projeto pessoal é a falta de tempo, tendo vista tamanha dedicação a empresa, o que na verdade reflete que a empresária sobrepõe a agenda pessoal aos interesses empresariais.

Por fim, no tocante a sua percepção quanto ao que **facilitou** o crescimento destacou dois aspectos: (1) a própria tecnologia com suas possibilidades que aguçam o imaginário das pessoas; (2) aos méritos da própria organização em ofertar serviços que superam as expectativas de seus clientes:

O crescimento na verdade foi, eu acho que a tecnologia, sabe? Ela aguça muito o cliente. Eu acho que facilitou muito porque a gente deixou de vender só segurança e foi para o modelo de gestão [...] Através do sistema de rastreamento, então, a gente começou a oferecer gestão e aí como mudou o foco para a gestão isso facilitou o crescimento, tanto que hoje os nossos clientes não buscam mais segurança, é muito difícil eu chegar e dizer para o cliente que bloqueia, o cliente nem pergunta se bloqueia, o cliente pergunta o que é que ele vai ter de gestão. [...] Então você passou a levar a gestão para as empresas e isso facilitou muito o crescimento.

Por outro lado, a mesma tecnologia que suporta o crescimento é **limitada** pela prestação de seus serviços de operadoras de telefonia que impõe barreiras ao não ofertar serviços com a qualidade que a empreendedora preza, conforme explicou:

O Brasil é um dos campeões de venda de celular, então quanto mais pessoas usando a rede, menos serviço eficiente você vai ter e você depende dessa rede para ter um serviço de qualidade, então, as empresas de telefonia elas venderam equipamentos demais, elas ativaram linha demais e, no entanto, não fizeram investimentos, então o que é que acontece? Acontece uma sobrecarga. [...] Então, eles vendem um serviço mas o serviço é muito ruim e a gente depende desse serviço para prestar o serviço para nosso cliente, então não é falha, é falha da rede de telefonia, mas no entanto isso dificulta a prestação do nosso serviço.

O Quadro 15 resume os resultados da autopercepção sobre crescimento e objetivos não econômicos, extraídos a partir da análise do caso.

Quadro 15 – Autopercepção sobre crescimento e objetivos não econômicos Caso 1

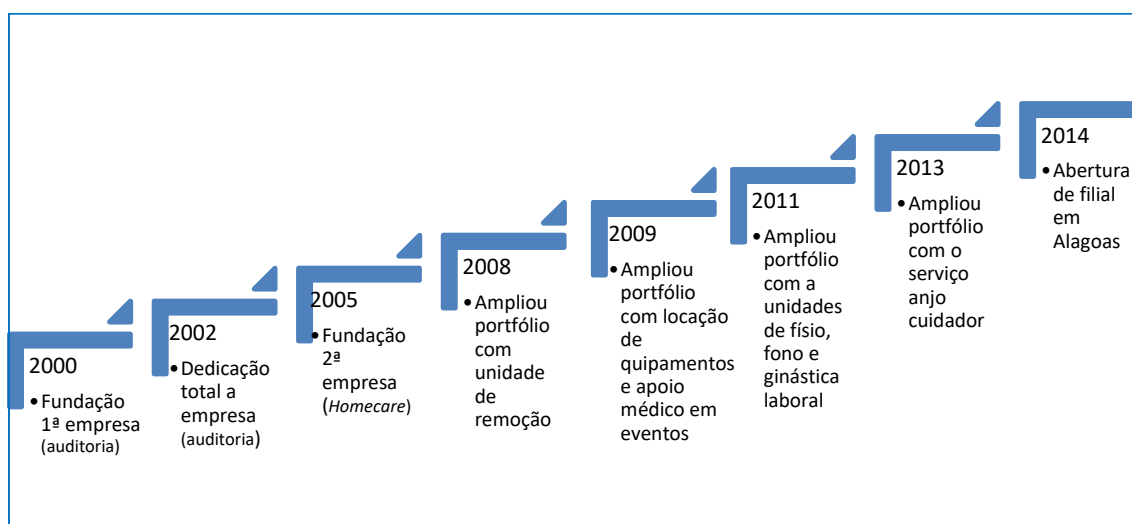
Categoria	Elemento de análise	Resultado
Percepção sobre crescimento	▪ Expectativa de crescimento	▪ Expectativa além do crescimento efetivamente alcançado.
	▪ Crescimento em uma perspectiva não econômica	▪ Implica em aprendizado e crescimento pessoal, do ponto de vista humano.
	▪ Limites do crescimento	▪ Pessoal: Mudança de visão quanto ao crescimento. ▪ Ambiental: crise econômica, qualidade deficitária dos serviços das operadoras de telefonia,
	▪ Objetivos não econômicos	▪ Realização de sonho ▪ Satisfação pessoal ▪ Excelência em qualidade

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

4.2 CASO 2

Com relação à **caracterização**, a empresa, atualmente **localizada** em uma região da capital que concentra clínicas médicas e hospitais, sempre atuou na **área da saúde**, porém ao longo do tempo **as oportunidades de crescimento foram percebidas, acessadas e exploradas** de modo que se constituiu um grupo composto por três empresas, conforme se verifica na trajetória de crescimento relatada e representada na Figura 2.

Figura 5 – Trajetória de Crescimento Caso 2



Fonte: elaborada pela autora com base na coleta de dados (2018).

Com todo o **Know-how** adquirido a empreendedora trouxe novidades para o mercado ao **fundar** sua primeira empresa no **ano de 2000**, oferecendo **serviços de auditoria** em uma área até então não explorada no estado, ou seja, as barreiras de entrada eram mínimas. Além disso, explicou ainda que o ineditismo se aplica também ao fato de ter sido pioneira enquanto profissional e mulher.

Muito bem, então, eu montei a primeira auditoria de contas médicas hospitalares aqui de Sergipe, eu fui a primeira enfermeira auditora do Estado de Sergipe, e vi que poderia crescer naquilo ali. Fui convidada para ser assessora técnica da UNIDAS, que é uma instituição que reúne aproximadamente vinte planos de saúde dentro dela. E aí, minha filha, foi a formiga no açúcar, né.

Quando o negócio foi iniciado, a empresária buscou conciliá-lo com o trabalho de auditoria que prestava para terceiros por dois anos. No entanto, a partir de **2002** decidiu dedicar-se exclusivamente à promoção do **crescimento do negócio**, e explicou que o tempo em que esteve no emprego, aliado as suas competências relacionais, foi fundamental para conhecer clientes potenciais e construir relacionamentos que mais tarde foram decisivos para o sucesso da empresa.

Eu achei por bem lá, por meados de 2002, se eu não tiver enganada, sair da UNIMED para fazer a empresa crescer.[...] Então, eu criei ótimas relações, mesmo sendo auditora, então eu conseguia ter boas relações de mercado. Isso com energia positiva, lhe dá excelente resultados, não busque energia negativa. Traga para você, não é... Mamãe diz assim: “Árvore seca não dá sombra para ninguém.[...]” E eu fui me unindo àquelas pessoas que de fato, além de gostarem do meu comportamento técnico, gostavam do meu comportamento profissional. Ao me sentar na mesa com os prestadores, sem criar uma única... uma única inimizade. Eu trabalhava nesse sentido, de buscar o que é melhor para os dois lados. E aí, a CONSTAT auditoria cresceu como um foguete.

Contudo ocorreu um declínio na demanda dos serviços prestados pela empresa, naquele momento ainda nascente. Fato este que impactou negativamente no negócio, mas, por outro lado, a fez observar as contas hospitalares por outra perspectiva, a do paciente, como explanou:

Mas, eu utilizava a auditoria não como instrumento financeiro, para reduzir o custo dos compradores de serviço, que são os planos de saúde. Eu utilizava a UNIMED para dar resultados aos planos de saúde.[...] Bom, e aí, os planos de saúde começaram a notar que a auditoria de enfermagem era tão bom, que era melhor o próprio enfermeiro, e não, contratar uma empresa para isso. Porque também auditoria é uma coisa de segredo de empresa, vamos dizer assim. E aí, eu percebi que aquele mercado começava a cair um pouco. E, também comecei a me irritar um pouco com contas imensas dentro do hospital. Sabe um paciente que passa um ano no hospital, e a cada trinta dias você vai lá: “Todo dia a conta do seu José, todo dia a conta do seu José”.

Ao mudar a perspectiva, a empreendedora começou a questionar-se sobre o tempo que os pacientes passavam nos hospitais e ao se aproximar da realidade destes **percebeu** que a longa permanência ocorria por duas razões. A primeira, em função de variáveis demográficas:

Mas por que seu José passa um ano dentro do Hospital? Dona Maria passa oito meses dentro do hospital?” Quem quer ficar dentro do hospital? Aí eu saí da minha cadeira de auditor e comecei a adentrar nos hospitais, querendo perceber o que acontecia lá dentro. [...] Você sabe que as mulheres foram para o mercado de trabalho há muito tempo, então, os idosos não têm mais as suas filhas, nem as suas noras, nem os seus sobrinhos em casa. Os idosos ficam em casa sozinhos, né, às vezes uma empregada doméstica, às vezes uma neta, uma filha que não casou e ficou por ali, mas não é o normal.

A segunda causa é reputada a uma demanda reprimida para serviços de *home care*, visto que, em sua análise, a empresa que atuava nesse mercado não era capaz de atender. A percepção deste **interstício** foi decisiva para a **ampliação dos seus serviços** que até então estava restrito à auditoria em pessoas jurídicas.

Na época nós tínhamos uma empresa de *Home Care* aqui em Aracaju, que se chamava Urgências Médicas. Era uma potência. [...] mas ela não tinha uma relação, uma relação de relacionamento com os planos de saúde muito boa. Colocava-se paciente em *Home Care*, nos planos da vida, porque tinha que colocar mesmo, e por questões outras, só admitam um número pequeno de pacientes, ela tinha outras fontes de mercado, vamos dizer assim. Não era o mercado maior, que ela queria abarcar, tá? [...]E aí, eu comecei a perceber isso: “Poxa, as pessoas não vão pra casa, porque não tem estrutura pra ir pra casa”. E aí vem a pergunta novamente: “Se tem uma empresa que dá certo, porque não, porque eu não posso ter uma empresa dessa?”.

Após análises e decisão de ter uma empresa de *home care*, a empreendedora se utilizou de sua **rede de contatos** criada em razão de sua **experiência anterior** com auditorias para melhor entender o mercado, mas também se utilizou de sua rede de amigos que forneceram apoio moral, e relatou posicionamentos contrários, com evidências de que tal posicionamento se relacionava com a percepção sobre os **papeis típicos** de enfermeira:

Aí eu comecei a trabalhar com os meus, com as pessoas que eu dividia o meu mercado de trabalho, na era... no momento auditoria. E, comecei a colocar a ideia de eu fazer a minha própria empresa de *Home Care*. Claro, que alguns foram: “Vamos, Ivana, vá na frente que eu tô atrás, eu tô aqui pra lhe apoiar”, grandes amigos, grandes. Outros grandes amigos também, disseram: “Isso não vai dar certo. Isso não é coisa de enfermeira”, né? Meu esposo é médico, e ele disse assim: “Amor, preste atenção, isso não é coisa pra você”. E eu disse: “Eu posso, eu sei que eu posso”. E aí: “Eu posso não ser uma Urgências Médicas, mas eu vou ser uma empresa de *Home Care*”.

Verifica-se nesse processo de crescimento um ponto crucial em que a empreendedora recebe estímulos positivos e negativos, mas persiste até mesmo quando há descrença por parte de familiar próximo. No caso, seu marido. Registra-se nesse momento também a descoberta da gestação do quarto filho, que mais tarde se revelou uma limitação pela necessidade de repouso, mas que foi também propícia à constituição legal da nova pessoa jurídica, no **ano de 2005**, conforme contou:

Então, em 2005 eu comecei a enxergar esse mercado, a estudar esse mercado. Fui ver algumas empresas lá fora, porque na Urgências Médicas, obviamente, eu não poderia entrar, né. Mas, fui ver, na época descobri que estava grávida desse meu quarto filho, naquele momento. E, no primeiro momento foi uma gravidez muito difícil, e eu tinha que fazer um...um... um repouso importante. Aproveitei aquele momento e mandei estabelecer juridicamente a empresa.

Quando iniciaram as atividades de *home care*, havia apenas dois clientes, mas a receptividade dos planos de saúde fez a empresa crescer nessa atividade, mas por outro restringiu as atividades de auditoria por **questões éticas**, como elucidou:

Muito bem, comecei por ali com dois pacientes, com três pacientes é... E, os planos que me instigavam, vamos dizer assim, que me estimularam, é... foram apostando em mim e eu comecei a crescer. Então, eu saí da empresa... parei de fazer auditoria, porque era...era... conflito, né, você não pode vender serviço e oferecer serviço ao mesmo tempo, né. Então, eu parei de fazer auditoria pra empresas daqui, fazia pra empresas de fora, mas já me contratavam pra contas de alto custo, já não fazia mais contas normais, tá? As empresas contratavam quando tinham, o que a gente chama de OPME, que é Órtese e Prótese, que são antibióticos caros, cateteres caros, digamos que é o mais chique da auditoria, vamos dizer assim.

Para manter o *home care*, outras obrigatiedades legais impostas emergiram, e com isto, a empreendedora após reunir os recursos internos, também os alocou de forma que **favoreceu a exploração de uma nova oportunidade de crescimento** por meio da exploração de um novo mercado:

A vigilância sanitária graças a Deus veio atrás de mim, e disse assim: “Pra fazer *Home Care*, você tem que ter ambulância”, e eu não tinha dinheiro pra comprar ambulância, mas espiritualidade estar sempre do seu lado, né. E aí, surge o meu primeiro paciente particular... particular puro, zero bala. E, eu peguei esse dinheiro do meu paciente particular e comprei minha primeira ambulância. Comprando a minha primeira ambulância, todo mundo começou a me pedir remoção, porque não tinha no estado isso. E aí, eu disse: “Olhe, é por aqui, ambulância tem mercado. Vou começar a comprar ambulância”.

Foi em **2008** que a empreendedora, contrariando especulações negativas de sua rede de contatos, constituiu a nova empresa, transformando o que seria uma obrigatiedade do ponto de vista legal, em **crescimento orgânico**:

Pró-saúde já foi a segunda empresa. Que foi em 2008, aproximadamente. 2008, se não me falho a memória. [...] Muito bem, então, todo mundo começou a me pedir ambulância, então é por aqui o caminho. Novamente, né, as pessoas disseram: “Isso não dá certo. Isso é caro”. E aí, eu me pergunto, né: “Por que que eu não posso ter minha empresa de ambulância?”. Comecei e, hoje nós temos acho que onze, doze ambulâncias, não me lembro agora.

O ano de abertura da nova empresa, que inicialmente ofereceu **serviços de remoção** de pacientes, foi em **2008**, porém a empreendedora explicou que o surgimento de problemas relacionados aos clientes do serviço de *home care* fez com que a organização, que já se tornara um grupo, percebesse mais uma **oportunidade de crescimento**:

Fazendo *Home Care*, esses equipamentos que você tá vendo aí, muito bem, você bota a primeira vez, né. Mas, o paciente tem começo, tem meio e tem fim. Só que seu José que teve AVC, que tem GTT, que tem traqueostomia, continua sendo paciente, mesmo que o *Home Care* acabe. E aí, não queria me devolver a cama, não queria me devolver o meu oxigênio, não queria me devolver a cadeira de rodas. O que foi que a sua colega aqui pensou: “Tem mercado pra isso, né”.

O problema se transformou em um **novo serviço** para a outra empresa do grupo que recombina recursos físicos internos, algumas vezes ociosos, ampliou mais uma vez os **limites internos no sentido da expansão**, conforme se depreende do explicado pela empresária:

Além do que, eu preciso oferecer o melhor aos meus pacientes. Eu vou começar a comprar os meus próprios equipamentos e vou locar, quando sobrar. Fica lá no estoque, boto pros meus pacientes de *Home Care*, sobrou? Eu alugo. Surge então, dentro da Pró-Saúde, a Pró-Saúde locação de equipamentos.

Nesse processo de crescimento revelou o que pode ser caracterizado como **tipo empresarial** ao explicar como combinou o próprio conhecimento subjetivo sobre as **oportunidades produtivas fora e dentro da firma** destacando o papel fundamental de sua rede de amigos. Primeiro investiu no mercado de eventos por incentivo dos amigos:

E ai, eu já tinha o *Home Care*, as remoções e as locações de equipamento. Com essa estrutura de equipamentos, ambulâncias, médicos, enfermagem, começa a surgir em Aracaju, o mercado de eventos. Então, tudo começa com os amigos, né, não é com os inimigos. Então, chegava um amigo e dizia: “Ivana, vai ter um congresso assim, assim e assim, bote a ambulância lá pra mim. Vem gente de fora (...)”. Eu falei: “Olha, se eu boto a ambulância, é melhor montar um ambulatório melhor, né, onde as pessoas sintam-se valorizadas quando forem atendidas”.

Depois, ao captar clientes por meio dos trabalhos desenvolvidos dentro dos hospitais, com os quais desenvolveu bons relacionamentos, percebeu que havia uma demanda interna nessas instituições que não estava sendo plenamente atendida, e criou **expectativas** em torno do que a firma poderia realizar:

A CONSTAT *Home Care* significa captar paciente. E, graças às boas relações estabelecidas lá atrás, na área de auditoria, os hospitais abriram as portas para que eu pudesse captar paciente. Eu não tinha nenhuma dificuldade, zero, zero dificuldade. Nossa Senhora... Eu tenho amigos demais, é coisa boa demais isso aqui. Isso aqui, na verdade, é só o resumo de grandes amigos, sabe.[...] Fazendo captação lá no São Lucas, eu fazia assim, no meu formulário: “O senhor faz Fisioterapia?”, “Não”. Como é que o paciente internado não faz fisioterapia, né? Se é o momento, se é o ápice da limitação dele. Quando eu ia pra outro paciente: “O senhor faz?”, tem um *checklist* que eu criei, né, ai ele fazia: “Não”. “Por que esses pacientes não fazem fisioterapia”. Fui conversar com os colegas médicos de lá, eles disseram: “Não, tem uma empresa que faz fisioterapia, mas não consegue dar conta, né?”, aí eu: “Olhe, vamos lá!”.

Desta vez a empresária ofertou um serviço que ainda não possuía estrutura para oferecer, revelando uma **alta predisposição para assumir risco**:

Fui lá no diretor do hospital [...]. “P., você está sem conseguir fazer a fisioterapia dos seus pacientes. Isso conta contra a qualidade do hospital”, aí ele disse: “E você tem fisioterapeuta pra oferecer?”. E aí vem outro segredo: Nunca diga não, né. O primeiro é “Por que não eu?”, e o outro é: “Nunca diga não”. Aí eu: “Tenho de sobra”! Juro para você: eu tinha dois fisioterapeutas.

Os valores pessoais do gestor do hospital, que se preocupava com um possível desemprego caso houvesse rescisão contratual, na verdade, foram ao encontro das necessidades da empreendedora que revelou uma **administração empreendedora competente** ao gerenciar os serviços produtivos de sua empresa, e ao mesmo tempo mobilizar recursos humanos de modo a aproveitar a oportunidade mantendo um equilíbrio entre valores pessoais do cliente com sua **ambição** empresarial:

Mas o Dr. Zé Augusto Barreto era um homem de muito valor, né, então ele dizia assim: “Eu já entreguei à Fisioterapia a um grupo, eu não posso de repente desempregar essas pessoas, Ivana”. Mas, o senhor não vai desempregar ninguém, eu vou absolver todo mundo. Aí ele disse: “Você promete?”, “Prometo. Eu vou absolver todo mundo, cem por cento”. Claro, né, eu precisava. [...] Vou lhe resumir: eu comecei fazendo quinhentas sessões de fisioterapia/mês. Hoje, eu faço mais de dez vezes isso. Não se fala em muitos números, né, no mercado, mas eu te garanto que eu faço muita fisioterapia.

O crescimento agora se dava principalmente com o incremento da unidade de fisioterapia agora acrescida ao portfólio da empresa e, mais uma vez, a empresária empreendedora consegue visualizar, dentro desse nicho, mais uma **oportunidade de crescimento**, ao notar, novamente, uma demanda reprimida em função de oferta reduzida.

Comecei a unidade de fisioterapia hospitalar São Lucas, logo depois, Renascença. Fazendo fisioterapia, eu notei novamente, que os pacientes não faziam fono. Fonoaudiologia é um procedimento imprescindível para os neuropatas, desculpe, pacientes que têm problemas neurológicos. E aí, qual foi a pergunta? “Por que eu que não posso fazer Fonoaudiologia?”... “P.”, aí ele “Ivana, não, Ivana, não”, aí eu “Paulo, vamos lá, me dê uma unidade, eu vou lhe provar que é bom”, “Mas já tem fono aqui, Ivana”. “Não se preocupe, deixe o rapaz aí fazendo fono e, eu vou fazendo paralelamente”. A sorte me ajudou, a espiritualidade sempre do meu lado, né. O rapaz precisou sair. E, quem estava lá na esquina esperando? Euzinha.

Apesar de apresentar competências gerenciais que do ponto de vista penrosiano está associado ao comportamento orientado para o crescimento da firma, a empreendedora atribui à sua capacidade de perceber oportunidades e se preparar para explorá-las, também, aos fatores sorte e espiritualidade.

A última oportunidade de expansão relatada também foi orgânica, mas por meio de expansão geográfica, quando em **2014** abriu uma filial no estado de Alagoas. Oportunidade esta que foi captada durante uma palestra que a empreendedora ministrou a convite do SEBRAE:

E, por último, fomos dar uma palestra em Maceió, pelo Sebrae, por sinal, pelo Sebrae. E aí, eu falando dos serviços que nós tínhamos, aí a menina disse assim: “Dona Ivana, aqui não temos ambulância não, em Maceió”, aí eu: “Como?”, “Aqui nós não tem ambulância em Maceió”, aí a antena sobe logo, meu marido diz assim: “A antena sobe logo, né, Ivana”. “Mas como não tem?”, “Não tem”. Aí eu mandei fazer logo uma pesquisa de mercado, de fato, lá não tinha serviço de ambulâncias formalmente instituído, tinha esses carros de transporte, tipo do interior, né, uma vergonha. E aí, eu montei nossa unidade em Maceió tem o quê? Três anos, aproximadamente, que eu montei a nossa unidade em Maceió. Não é um mercado tão bom quanto Aracaju, mas agrega muito valor à empresa, né, fazer.

Após isso, constatou-se que os serviços sofreram variações significativas, sendo que alguns serviços deixaram de existir como foi o caso da auditoria, mas por outro lado a empreendedora acrescentou muitos outros e abriu novas empresas, formando assim o Grupo Pró-Saúde.

Atualmente verificam-se que, por meio dos relatos e verificação em documentação disponível no *site* da empresa, os **serviços** prestados são remoção em ambulância de suporte básico e UTI Móvel, locação de equipamentos e apoio médico em eventos, acompanhamento nutricional e psicológico, administração de medicamentos, anjo cuidador (plantão hospitalar ao paciente internado), curativos cirúrgicos, fisioterapia e fonoaudiologia, internamento domiciliar, oxigenoterapia domiciliar, troca de sondas e visita médica domiciliar.

A **estrutura da empresa** também sofreu alterações inicialmente por uma **necessidade de visibilidade** sentida pela empreendedora, como explicou:

Quando eu comecei a vender o *Home Care*, as pessoas não acreditavam que eu fazia o *Home Care*, numa sala desse tamanho, quem é que acredita, né? [...], era uma casa quase na esquina, era a segunda depois da esquina. E aí, eu disse: “Poxa, ninguém vai me ver grande se eu tiver em uma casa pequena”[...] E aí, aluguei essa casa.

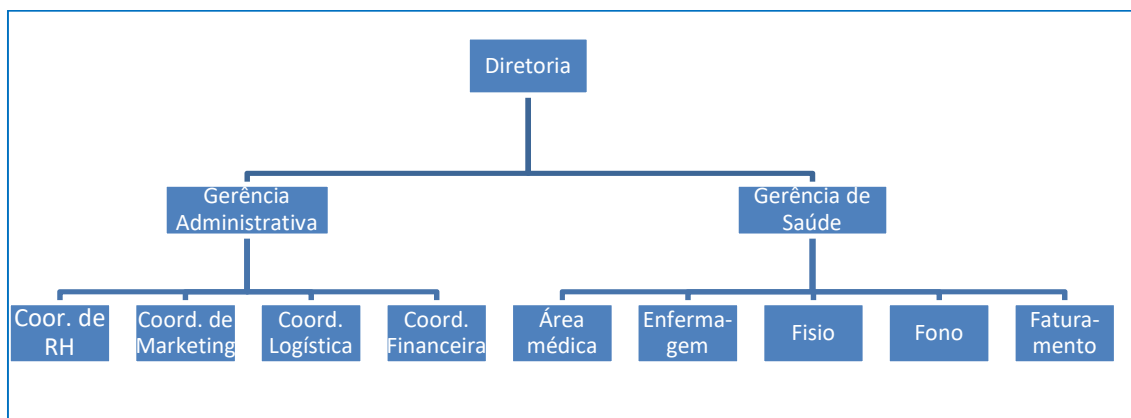
Mas também infere-se da **observação realizada** que a mudança para um prédio maior também foi importante, pois os serviços produtivos atuais demandavam de espaço físico para comportar os recursos produtivos da firma, entre eles recursos humanos, equipamentos hospitalares e ambulâncias.

Não apenas a estrutura física acompanhou o crescimento, mas também a estrutura organizacional que atualmente se mostra com alta amplitude de controle, com três níveis hierárquicos, como é possível inferir do que foi descrito:

Diretoria, gerência, coordenação e operacional, e várias assessorias, né [...]eu tenho uma gerências administrativa, uma gerência de saúde, que responde pela área médica, todas as áreas de saúde, né. E eu, na diretoria. [...] abaixo dessa parte de gerencia, cada um tem as suas coordenações e, cada coordenador tem seus subcoordenador pra que não sofra solução de continuidade.

Dessa descrição é possível representar a estrutura organizacional, conforme organograma da figura 6.

Figura 6 – Estrutura Organizacional formal da Empresa Caso 2



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2017)

Essa **estrutura** na visão da empreendedora, evita descontinuidades nos serviços, principalmente em função das subcoordenações que foram criadas para assumir a coordenação, interinamente, a qualquer tempo, como esclareceu:

Então, todos são pagos. O gerente tem um valor *xis*, digamos, né, o coordenador tem o seu valor e o subcoordenador tem o seu valor, o ano todo, para que não sofra solução de continuidade. Para cada subcoordenador que sai, tem um subcoordenador treinado para assumir o lugar dele, de imediato, se for necessário, ou a médio e longo prazo, se for necessário, tá? E tem o operacional. E o operacional todo é treinado o tempo todo, pra chegar no mínimo à uma subcoordenação, né. O sonho é que todo mundo fosse subcoordenador, né.

No que se refere ao quantitativo de empregados, a empreendedora não soube precisar em razão da oscilação que sofre a demanda, mas em **2006** atingiu o quantitativo de **dez empregados**, em seu quadro fixo, e cresceu a uma taxa aproximada de 12% a.a:

No *Home Care*, ele cresce na medida que entra pacientes. Então, cada paciente que entra, você agrega *xis* colaboradores. Mas imagine que você dorme com vinte pacientes e acorda com quinze pacientes... No outro dia, você já tem que estar preparado pra assumir mais três pacientes, mas dois faleceram. Então, a gente vive muito nessa oscilação, né. Mas eu vou lhe falar em termos de empresa, que fica mais fácil de dizer: que a empresa seguramente cresce dez a doze por cento ao ano, eu não tenho dúvida nenhuma com isso. De crescimento, receita, despesa... Porque colaborador, se você disser: Ah, então colaborador acompanha esse nível, também? Acredito que sim, acredito que sim, nessa faixa.

No entanto, explicou ainda que emprega também indiretamente, pois se utiliza de estratégias como *outsourcing* e de mão-de-obra de cooperativas, chegando ao **quantitativo de 200 colaboradores**:

Sim, começou com uma euquipe. Eu tenho minha primeira colaboradora, acredita, hoje? [...] Ah, sei lá, **mais de duzentos**, eu acho. Você vai ver eu dizer sempre: “Eu acho”, porque eu não gosto desse negócio de me reter em números, mas é por aí. [...] Porque eu tenho celetistas, prestadores de serviços e cooperados dentro da empresa.[...] Mas eu posso dizer assim, eu posso dizer que seguramente a empresa sempre tá crescendo. A gente tá cada vez buscando mais número, mais número, mais número...

Com relação à **existência de familiares no quadro da empresa**, a empreendedora elucidou seu ponto de vista relacionado à empresa familiar, enaltecendo apenas aspectos positivos e dando indicativos de que já pensa em um processo sucessório, porém ressaltou que para estar no quadro, independentemente de ser família, é preciso ter competência:

Isso aqui é uma empresa, tem que ser familiar, né, porque daqui a pouco eu quero ir para os meus outros projetos de vida. Hoje, eu tenho a minha filha mais velha, que faz... Hoje ela já está numa gerência. Ela começou no operacional, hoje ela está numa gerência, mais do que merece, é uma excelente colaboradora que eu tenho aqui. Meu esposo é médico, trabalha em uma base operacional, você vai conhecer. E, eu tenho minha segunda filha, que faz Fisioterapia, que tá trabalhando no operacional da Unidade de Fisioterapia e Fono Hospitalar, pra aprender o operacional, mesmo, né. E, depois se ela evoluir tecnicamente, quem sabe me ajudar em uma coordenação, né. Mas não é condição *sine qua non* não, viu, ser filho.

A preocupação com o futuro também foi motivo para que marido e filhos compusessem **sociedade** na organização, porém são papéis jurídicos que pouco impactam no operacional.

Comecei sozinha. Só eu. Não, hoje minha filha, né. Porque eu também penso que quem é vivo, é mortal.[...] Mas eu imaginei que se algo acontecesse, alguém tem que botar pra andar, ne? Então, hoje, a minha filha mais velha tem não me lembro quantos por cento, mas tem uma sociedade. Mas ela tem a obrigação de representar os irmãos, tá? Formalmente falando. Apenas porque ela era a única maior, na época. Então, ela é a minha sócia, formalmente, com o compromisso de representar os irmãos. Marido é marido, já é dono, também, né.

O Quadro 16 resume os resultados extraídos a partir da análise do caso.

Quadro 16 – Caracterização e formas de crescimento Caso 2

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Caracterização da empresa	Fundação	▪ 2000
	Setor de atuação	▪ Saúde
	Estrutura organizacional	▪ 3 níveis hierárquicos
	Serviços prestados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remoção em ambulância de suporte básico e UTI Móvel; ▪ Locação de equipamentos; ▪ Apoio médico em eventos; ▪ Acompanhamento nutricional e psicológico; ▪ Administração de medicamentos; ▪ Anjo cuidador (plantão hospitalar ao paciente internado); ▪ Curativos cirúrgicos; ▪ Fisioterapia e fonoaudiologia; ▪ Internamento domiciliar; ▪ Oxigenoterapia domiciliar; ▪ Troca de sondas; ▪ Visita médica domiciliar.
	Quantidade de empregado na fundação/hoje	▪ 1/200
	Crescimento no faturamento	▪ 12% a.a.
	Familiares na empresa	▪ Sim
	Sócios	▪ Marido e filhos
Trajetória de crescimento	Período de maior crescimento	▪ -
	Forma de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orgânico: <ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de serviços, - Exploração de novos mercados, - Expansão geográfica doméstica; - Ampliação da estrutura física.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

A **empreendedora** entrevistada no Caso 2 tem 54 anos, é casada e possui filhos. Quando à **escolaridade**, sua formação básica é enfermagem, mas buscou também cursos na área de gestão, conforme explicou.

Eu tenho 54 anos. Eu sou formada há 33 anos, pela Universidade Federal de Sergipe. Sou graduada em Enfermagem, tenho especialização na área de

Administração Hospitalar, na área de Auditoria em Saúde... Tenho MBA em Gestão de Empresas. Fiz alguns outros cursos, que eu julguei importante fazer. [...] Sou casada. Tenho quatro filhos e uma neta agora.

Com relação à **existência de outros empreendedores na família** ou de pessoas que a inspirasse, a empreendedora afirmou a inexistência desse tipo de histórico na família, e reputou muitas das dificuldades que vivenciou na atividade empreendedora a essa falta de referencial, mas por outro lado enalteceu os valores pessoais transmitidos pela mãe:

Uma das grandes dificuldades, de você começar, é você não ter referências familiares. Não é nem referenciais que lhe... amplia a sua visão de trabalho, é referencial iniciais mesmo... inspiração. [...] Não tive referenciais dentro de casa, eu quero falar. A exceção das questões de valores pessoais, de ética, de comportamento, de... justiça, né... minha mãe muito severa. Talvez, por ter perdido meu pai, ela teve que empreender um comportamento mais severo, porque eram quatro filhos para criar. E, só depois que você é mãe que você entende um pouco isso, né. Antes você só via a mãe severa... Quando você passa a ser mãe, você vê a necessidade de ser severa, de ser como se diz... de uma disciplina maior.

A falta de referências de empreendedorismo na família foi suprida por pessoas com quem a empreendedora teve contato em sua vida profissional. Constatase ainda que os profissionais que são **inspirações** para a empresária, são (ou foram), em sua maioria, médicos renomados, fundadores ou gestores de instituições de saúde amplamente reconhecidas no estado:

Tive outros aí na minha vida profissional, eu fui tendo outros referenciais, a exemplo do... Logo que eu me formei, fui trabalhar no hospital São Lucas, e Dr. Zé Augusto Barreto foi o meu grande mentor, né, profissional, enorme mentor, por sinal. E, alguns familiares dele, que lá trabalhavam, que eu tinha referências muito fortes. [...] Dr. Mário Solim, do Hospital de Olhos de Sergipe, um outro grande, imenso referencial de trabalho pra mim, né, tenho um carinho imenso por ele. [...] o outro grande referencial na minha vida foi o Dr. Carlos Celestino, que era gestor da UNIMED, ele acreditava muito em mim, no meu trabalho, me fez crescer super lá dentro.

A empresária relatou que sua **experiência profissional antes de empreender**, sempre esteve relacionada à área de saúde e desde que se formou perseguiu o objetivo de trabalhar em instituições, que em seu ponto de vista, eram referenciais em sua área de atuação:

Eu comecei como enfermeira assistencial, mesmo, né. Logo que eu me formei, é... eu fui trabalhar em Laranjeiras, na verdade. Mas, sempre pensando em vir pra cá, porque lá eu tinha que ficar de domingo a domingo, mas vindo todos os dias. [...] Então, algumas quintas eu vinha, ficava onde hoje é a recepção, era a sala de espera do consultório dele. Então, quando ele abria a porta, eu já estava lá, né: “Oi, Dr. Z. Currículo, Dr. Zé Augusto” (risos). E aí, um dia ele me chamou. “Olha, Ivana, eu gosto que você vem aqui, mas você é muito jovem para trabalhar conosco. Você não tem maturidade para trabalhar no hospital como o nosso”. Que realmente já era um hospital de ponta há trinta anos atrás. E eu disse: “Não, Dr. Zé Augusto, eu sei que eu consigo”. Ele disse: “Não, você é muito nova...”. Enfim, continuei indo lá, eu sou de uma persistência que todo mundo admira.

Depreende-se do relato que a persistência da empreendedora foi decisiva para ingressar na atividade de enfermagem em hospital, considerado referência em saúde no estado, e foi assim então que suas habilidades relacionais e de gestão foram desenvolvidas com grande intensidade, como explicou:

Naquele momento, eu peguei uma ala que tinha mais de quarenta leitos, pra você ter ideia, era “a Ala” das enfermarias, né, do hospital, que na época tinha, também. Todos os colaboradores, lá no São Lucas, eram antigos para o hospital já. Então, pessoas bem mais velhas do que eu. E eu, de fato, inexperiente. Mas foi assim, outra grande lição, né. [...] E aí, eu abracei aquilo ali, e... possivelmente, pelo meu comportamento, certamente que não foi pela minha técnica, as colaboradoras antigas aos poucos foram aderindo ao fato de ter uma enfermeira tão jovem. [...] Mas, elas já foram aos poucos com algumas dificuldades aqui ou ali, mas foram entendendo qual era o meu papel ali dentro, e aderiram, e me ensinaram. E, eu sou grata a cada uma delas por demais.

A trajetória profissional da entrevistada revelou não apenas momentos de superação, mas também de dificuldades, principalmente no tocante a sua posição de coordenadora. Nesse sentido, a insatisfação com relação ao desempenho de sua atuação a fez buscar mais conhecimento, evidenciando assim uma capacidade de autoavaliação e em nenhum momento relatou qualquer tipo de superação pelo **fato de ser mulher**.

O ápice naquele momento que uma enfermeira poderia ter, seria ser coordenadora de enfermagem de um hospital como o São Lucas. E eu fui, com a minha imaturidade, mesmo, eu fui. Obviamente que eu não me dei bem, óbvio. [...] Foi uma coordenação boa para a gestão do hospital, mas do ponto de vista humano, do ponto de vista de resultados administrativos, em algum momento eu percebi que não era o meu lugar, a coordenação. E que eu precisava amadurecer mais para poder continuar. Pedi para sair, com o apoio deles. E aí, foi quando eu comecei a estudar, né, os meus cursos, para melhorar. Algum tempo depois fui solicitada novamente para assumir a coordenação. Aí já fui mais durinha, já fui mais potência, né.

Toda **experiência anterior** em gestão nas instituições de saúde em que trabalhou foi de fundamental importância em dois momentos da vida profissional da empresária. Inicialmente fez com que o interesse por gestão fosse ampliado, o que, aliado ao encorajamento da alta administração, resultou em um trabalho típico de autoria e no surgimento de nova habilidade, como se contatou:

De lá (do São Lucas), fui convidada para outra instituição, para o hospital de olhos de Sergipe [...] Depois fui convidada, nesse meio tempo, passei no concurso no Hospital João Alves e ao mesmo tempo, eu trabalhava no São Lucas. [...] E, depois fui convidada para a UNIMED, para o que hoje é o S.O.S UNIMED. Eu fui a primeira enfermeira da UNIMED, enfermeira mesmo. [...] São Lucas reforçava muito essa minha vontade de gestão administrativa e me dava várias oportunidades. E, na UNIMED, eu comecei a me dar essas oportunidades, e a diretoria, na época, também começou a acreditar em mim. [...] Eu saí de enfermeira da S.O.S, fui pra coordenação de contas médicas, ali a UNIMED acreditou no meu trabalho. E eu montei, comecei a fazer o trabalho, que eu nem sabia o que era de auditoria.

Porém, depois que desenvolveu habilidades na área de auditoria também percebeu que poderia desenvolver aquele potencial para si própria, dando início a seu primeiro

empreendimento, o que denota que a última experiência profissional, antes de empreender, foi também onde percebeu a **oportunidade** a qual também explica a **motivação para empreender**.

Eu fiquei algum tempo, né, porque nesse ínterim... porque as coisas vão acontecendo e você tem que ir aproveitando a luz...a luz do universo, eu falo, né. Acende a luzinha e você escolhe o caminho que você quer. Muito bem, fazendo auditoria para a UNIMED, eu fui conhecendo outros planos de saúde: CASSIND, CASSI, CAGIP, CAMED, CASE, que é do banco do Estado de Sergipe, é... SULAMERICA, Correios, por aí, né, fui conhecendo, e fui apresentando aquele trabalho, que era um instrumento de gestão importante para qualquer plano. Na UNIMED eu consegui apresentar excelentes resultados. Então, o que foi que eu julguei? Se eu consigo na UNIMED, eu consigo em outros lugares também.

O Quadro 17 resume os resultados extraídos a partir da análise do caso.

Quadro 17 – Perfil da empreendedora do Caso 2

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Perfil	▪ Idade	▪ 54
	▪ Escolaridade	▪ Superior completo
	▪ Filhos	▪ Sim
	▪ Experiência anterior	▪ Enfermeira
	▪ Presença de empreendedor na família	▪ Não
	▪ Motivação para empreender	▪ Oportunidade
	▪ Superação pelo fato de ser mulher	▪ Superação: não relatada ▪ Conquista: vencedora do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

As **estratégias na dimensão indivíduo** são aquelas que buscam ampliar a intensidade empreendedora, isto é, aumentar o tempo dedicado ao negócio por meio de: compartilhamento ou redução de demandas conflitantes; por meio da melhoria ou busca de novas competências pessoais ou profissionais relacionadas ao negócio.

No que se refere ao tempo dedicado ao negócio, constatou-se que a empreendedora teve dificuldade de precisar, em horas, o tempo que dedica à atividade gerencial, uma vez que não se desvencilha de sua responsabilidade e compromisso com direcionamento estratégico da organização, com explicou:

Eu diria a você que na essência eu jamais ia conseguir certamente lhe dizer que trabalho 6 horas por dia, 7 horas por dia, porque quem gerencia na estratégia da empresa, você tem que estar à disposição daquilo que precisa para que a estratégia seja bem executada. Então se eu quero que o plano de saúde lembre cada vez mais do serviço que eu presto eu tenho que estar mais nos planos de saúde e assim por diante.

Apesar de viver tão intensamente a empresa, não se contataram conflitos entre todas as demandas da empreendedora. Sobre isso, a entrevistada apresentou uma visão equalizadora,

dando indicativos que empreender com um pensamento estratégico, de nenhuma forma implica em sacrificar qualquer aspecto de sua vida pessoal:

Não é uma coisa que você diga assim “Meu Deus! Vai faltar tempo para não sei o quê”, não. Não é muito a minha visão de mundo, não é muito a dimensão que eu dou. Eu me cuido, eu tenho a minha atividade física, eu tenho a minha atividade de lazer, eu tenho tempo para os filhos, eu tenho tempo para conversar com você e tenho tempo para me dedicar a minha empresa. Fico aí surfando. Não acho que isso mereça dor não.

Na verdade, a empresária se mostrou muito centrada e destacou que a serenidade enquanto característica pessoal permeia todas as suas decisões. Contudo, dessa postura também é possível depreender que uma de suas estratégias para equilibrar todas as demandas é se flexibilizar:

A palavra pra mim máxima é serenidade. Se você tem serenidade, se você está tranquila as coisas fluem.[...] Eu não tenho dolorimento nenhum, eu fico o tempo necessário para cada coisa que eu tenho que fazer. Se eu tenho...minha filha agora estar em um consultório médico e eu já sei que médico demora muito a atender, então eu venho trabalhar pra não ficar lá esperando e quando ela for atendida, ela vai ligar. [...] Ontem, a minha gerente está de férias, e como vi que as ações que eu precisava fazer lá ia extrapolar o meu horário, eu ligo para minha coordenadora daqui, “olhe eu tô com essa e essa dificuldade, veja como é que consigo fazer para substituir minhas horas”, pronto. Fiquei lá o dia todo. É só você ter calma.

Importa destacar que essa flexibilidade não é ponto de estresse em razão de a empreendedora ser bem resolvida quanto aos próprios sentimentos e cobranças de outras pessoas do seu convívio familiar ou profissional, as quais se constituem peças fundamentais para o sucesso da estratégia. No que se refere à família, a empreendedora se utiliza dos serviços de terceiros para as atividades e domésticas:

Eu nunca deixei de viajar, de buscar novos negócios, de enxergar novas empresas por causa dos meus filhos. Nunca foi um dificultador. Claro, que pra isso, eu tenho uma estrutura, né. Eu tenho uma secretária que tá comigo há vinte e dois anos, ela é praticamente mãe dos meus filhos, mas sem nunca ter assumido a maternidade. Eu nunca abri mão de acompanhar, por exemplo, os meus filhos pessoalmente. Quantas mulheres dizem: “Ah, eu não vou fazer isso, porque eu tenho meu filho”. Como é que o seu filho vai lhe enxergar mais tarde?

Os próprios familiares também deram um grande suporte, principalmente quando os filhos eram pequenos e a empresária precisava se ausentar para acessar oportunidades de crescimento para o seu negócio, como relatou:

Uma vez eu li, num avião até, eu saí de casa, com minhas duas filhas com febre, e eu tinha que ir pra Maceió, pra um jantar de negócios. Aí: “Rapaz, sair daqui pra ir pra um jantar?” Tinha dois planos de saúde lá em Maceió. Deixei elas aqui com febre, gargantinha faz essas coisas. Claro, que elas me questionamento, mas eu vou, eu tenho que ir. Chamei minha irmã, meu marido, que graças a Deus é médico, né: “Amor, tome conta aí, porque eu preciso ir. Amanhã de manhã, eu tô aqui de volta, mas eu preciso ir”.

Contudo depreende-se também do exposto que essa não era uma situação confortável para a empresária, podendo-se perceber um breve sentimento de culpa. Breve, porque logo foi

substituído pela certeza de que a suas ações refletiam positivamente na vida das filhas, na medida em que, pelo exemplo, ela ensinava-as a serem independentes e a superar os obstáculos:

No avião, tinha um artigo muito bonito de um rapaz de dezessete anos pra dezoito anos, que estava entrando na faculdade e ele falava, começou o artigo falando mal da mãe, que a mãe deixava ele pra isso, deixava pra aquilo, entendeu? Aí eu comecei a chorar “Meu Deus do céu, que mal é esse que eu tô fazendo”, no final do artigo ele faz assim: “Mas, que bom que a minha mãe me deixou, porque a minha mãe me ensinou a ir buscar tudo que eu quero na minha vida”.[...] Claro, que eu levei a revista pra casa, cheguei em casa: “É isso aqui filha que está acontecendo?”, aí ela falou: “É isso mesmo, mãe, você tá certa, você não está errada não. Nós ficamos super bem”.

No que tange à **predisposição psicológica** para o crescimento, e dado os problemas e conflitos pessoais há muito superados, não se verificou nenhum fator de ordem pessoal que afetasse a decisão da empreendedora pelo crescimento. Mas no dia-a-dia, a entrevista observou que sua condição de ser humano precisa ser respeitada, e que fatores de ordem psicológica funcionam como uma espécie de sinalizador para determinar a hora certa de executar algo:

Às vezes eu tenho que ter uma discussão, digamos, mais técnica com um colaborador e eu tenho que fazer um treinamento com um colaborador, e aí eu sinto que eu tenho que me preparar mais. Em outras vezes eu tive que ir fora buscar esse conhecimento. Deixe-me ver como é que aquela empresa se comporta para eu discutir melhor com você o que está acontecendo. Então acontece sim. Naquele dia que não é o seu dia. Você tem que respeitar isso em você senão você vai fazer mal feito. [...]se eu sentir qualquer dificuldade para executar determinados desafios, vou superar determinados desafios. Eu sei a hora de parar, me preparar melhor e fazer novamente.

Do ponto de vista profissional, o fator mão-de-obra foi destacado como a principal causa que limita o crescimento da empresa:

Eu acho que hoje falta no cenário que vivemos hoje pessoas com boa informação e com boa formação. Entendo as duas coisas diferente. Faltam pessoas com bom comportamento técnico e funcional. Se tem uma coisa que bloqueia o crescimento de minha empresa, sem dúvida, é isso: uma mão-de-obra qualificada que o mercado deveria estar nos oferecendo, mas não oferece. Ainda assim, a empresa cresce a olhos vistos.

Ainda assim, essa causa não é motivo de reclamação, ao contrário, a empreendedora adota, como estratégia de enfrentamento a esse problema, formar e desenvolver seus próprios profissionais, dispondo de todos os recursos para desenvolver as competências requeridas para suas equipes de trabalho:

De ordem técnica, os problemas que têm a gente aprimora com treinamento, com conversa, com terapia, enfim, com o que a gestão tem na mão e de ordem externa, vamos buscando cada vez mais profissionais qualificados.

Em se tratando de competências, todos os recursos que a empreendedora oferece aos seus colaboradores, como educação corporativa, *benchmarking* e consultoria ela também

utiliza para se desenvolver, no entanto, é a partir de suas habilidades relacionais que ela consegue acessar formas de desenvolver suas competências. Aliás, do relatado, se nota que tais habilidades se refletem na estratégia corporativa:

Eu acho que a estratégia maior da empresa, hoje, é focar nos relacionamentos. Relacionamentos com o paciente/familiar, relacionamento com o prestador de serviço, relacionamento com servidor de serviço, relacionamento com outras empresas do mercado. Eu diria tranquilamente, que o foco da empresa, hoje, a estratégia, é focar em relacionamentos.

Essa competência, que também advém de habilidades humanas, recebe da empreendedora um elevado grau de importância, tanto que mesmo com uma agenda apertada ela busca desenvolvê-la mantendo-se próxima aos seus clientes, como explicou:

Eu já não visito mais paciente. De um mês pra cá, eu resolvi voltar a visitar. Não mais aquelas visitas assistencial, visita política. Porque quando você vai pra gestão, algumas pessoas dizem o que você quer escutar, não é verdade? Se você deixar, as pessoas lhe deixam muito arrogante, tipo assim: “Isso é ótimo, você tá crescendo, as finanças estão ótimas, vou me preocupar com o quê?” Então, eu passei agora, uma vez por semana, a visitar os pacientes de família mais complexas.[...] Via de regra, eu vou escutar coisas muito interessantes.

Assim, mantendo esse nível de proximidade com seus clientes, que são pessoas enfermas, a empreendedora também demonstra que desenvolver competências não se restringe a instrução técnica ou educação formal.

Com relação à autopercepção acerca das **competências essenciais para o crescimento** da empresa, a empreendedora acredita que seus valores pessoais, como gratidão e humildade, são competências que a conduzem ao crescimento empresarial e pessoal.

Duas competências, eu diria. E tô falando sem nenhum resquício de...de... Eu tenho duas coisas que eu acho fundamental: eu tenho muita humildade e eu tenho muita gratidão. Eu acho que isso permeia todas as minha decisões. [...]Eu sou uma pessoa mais impositiva, né. Eu sou uma pessoa determinada, eu sou uma pessoa focada, mas eu não deixo de ser humilde, nem grata. Eu posso falar várias qualidades e defeitos que eu tenho, mas pra mim, a minha meta de vida é ser cada vez mais humilde, cada vez mais grata, senão, eu não vou crescer.

Quadro 18 – Estratégias na dimensão indivíduo Caso 2

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na dimensão indivíduo	Estratégia para ampliar intensidade empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terceiros para atividades domésticas; ▪ Familiares para cuidar dos filhos (quando pequenos); ▪ Flexibilizar-se; ▪ Gestão descentralizada; ▪ Qualificar sua mão de obra;
	Predisposição psicológica para o crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muito alta.
	Estratégias para adquirir ou melhorar competências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educação corporativa; ▪ Benchmarking em outras empresas; ▪ Consultoria em gestão; ▪ Visita política a clientes;

(continua)

(continuação)

Categoria	Elemento de análise	Resultado
	Autopercepção das competências determinantes para o crescimento empresarial (25)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gratidão (competência para agradecer); ▪ Humildade.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Na **dimensão empresa**, com relação aos **recursos de capital organizacional** constatou-se, inicialmente, por meio da **observação**, no ambiente da empresa, que estavam expostos os norteadores estratégicos da organização, assim como também no *site*. A entrevistada ratificou a existência de **estratégias formais** e revelou que a disseminação destas por toda a empresa é também uma prática institucionalizada:

Nós temos todos os recursos que você imaginar de comunicação interna e externa, tá? Tem grupos, o próprio sistema, o *Pop Up* de sistema toda hora, reuniões. Nós temos... conhece o *Scrum*? Conhece como instrumento de gestão? Nós temos o *Scrum*, nós temos a Brain que é uma assessoria de processo que traz o colaborador o tempo todo. Nós temos o sistema nosso de informática, que ele é todo customizado. Nós já tivemos sistemas externos, mas eu cheguei à conclusão que era melhor eu construir o meu próprio sistema pra adequar às nossas necessidades. Nós temos campanhas... É tanta coisa, que eu não... tudo que o *marketing* fala, eu vou atrás.

Ao que concerne os **recursos de capital humano** a empreendedora busca desenvolver competências gerencias, principalmente nos colaboradores que estão diretamente relacionados com a atividade fim da empresa. Sua estratégia nesse sentido é tornar acessível a educação corporativa, como revelou:

Nós temos a fundação Dom Cabral, ela faz essa faculdade corporativa, né, que eles chamam. Eles vêm até a empresa dar aula, em competência gerencial. E, a gente tem todos os colaboradores participam dessa faculdade. É... e eles participam muito, participam muito do processo de treinamento. É... eles participam muito, os gerentes participam muito dessas ideias, dessas discussões.

Principalmente nas áreas relacionadas à atividade fim da empresa, a empresária entende que é importante promover reuniões periódicas visando encontrar as melhores soluções para os problemas que se apresentam:

A gente tem a chamada discussão de base. Base é toda área de saúde se reúne pra discutir cada paciente. Ontem mesmo teve assim briga, briga, briga, depois vai, né, eu pontuo, não quero assim, quero desse jeito, o resultado dá assim, e cada um vem com uma ideia pra poder melhorar isso. [...]eles participam sim, eles são muito... e os terceirizados, também, participam, né... nutricionista... é... psicólogo, eles também participam muito bem.

Também se constatou que a organização se utiliza de estratégias como **terceirização e cooperação**, constituindo assim, sua força de trabalho por profissionais em diferentes condições contratuais, mantendo um quadro fixo de trabalhadores e outro variável:

Eu tinha cem por cento dos meus colaboradores celetistas, pra você admitir um colaborador hoje, você não perde menos do que quinze, ou vinte dias.[...] Eu perdia de admitir paciente porque eu não tinha colaborador preparado, ou ia pra um risco

trabalhista muito alto, porque você tinha que trabalhar doze horas, oito horas, vinte e quatro horas, enquanto o novo não chegava. [...] No mercado você não pode dizer não. Então, a cooperativa fica, também, à minha disposição. “Olhe, vai entrar um paciente”, aí ela bota um colaborador dela, até que o meu chegue, não é? [...] eu tenho celetistas, prestadores de serviços e cooperados dentro da empresa.

Essa estratégia foi implantada para se ajustar a sazonalidade da demanda, mas também fez das empresas terceirizadas e cooperativas a principal fonte de recrutamento da organização:

Então você tem a fixa, que você vai naquele período que eu te falei, a cada três meses, o número de pacientes saiu de quarenta pra cinquenta, então eu preciso de mais um fono fixo e de mais uma fisio fixo e de mais cinco colaboradores de enfermagem. Tá, cresce, três, né. Três meses eu vou ter aquela equipe ali. Nesse meio tempo eu tenho prestadores de serviço que, vai ser mais se aparecer mais paciente, vai ser menos, se eu diminuir o meu número de pacientes. E, ao mesmo tempo eu vou treinando, né, essas pessoas, porque se eu abrir mais cinco vagas, duas vagas que seja, eu vou lá no meu prestador de serviço e digo: “Me sugira dois colaboradores que queiram vir pra nossa empresa, fixo”.

Há também uma política de **treinamento e desenvolvimento** de pessoas na organização, e para tanto, a empresa além usufruir de parcerias que ajudam na educação corporativa, estimula seus colaboradores a agregar mais conhecimento por meio do ensino superior, facilitado com auxílio financeiro, como explicou:

Então, uma colaboradora agora se apertou demais, estava devendo a faculdade, e olhe que a CONSTAT paga sessenta por cento da faculdade e, ela deixou de pagar os quarenta por cento dela, “Vou abandonar a faculdade”, “Não. Não vai abandonar a faculdade. Eu pago pra você e você me paga em horas de trabalho”. Então, ela dá dois plantões por semana pra empresa, até dezembro, ela paga a dívida dela. Então, a empresa vai buscando essas estratégias pra obrigar o colaborador a crescer mais, pra poder produzir mais.

É uma dificuldade manter seus colaboradores motivados a **buscar conhecimento** que possam agregar à firma e as próprias vidas profissionais, mas a empresária deixou implícito em seu relato que a busca do conhecimento é um valor organizacional importante e que todos precisam respeitar para permanecer e crescer no grupo:

Fazer os cursos que tem duzentas horas, cento e oitenta horas de estudo mensal na empresa, isso é muito bom pra empresa, fazer as pessoas estudarem. Como eu disse: de boa vontade ou de má vontade, mas tem que estudar, eu não abro mão. Eu disse que até dezembro eu quero todo mundo com o curso de *Excel* avançado aqui na empresa. Ou me apresenta a formação, ou não continua trabalhando aqui, simples assim, entendeu? Ou vai por bem, ou vai por mal, mas tem que ir. Eles vêm e dizem: “Ah, mas eu não tenho dinheiro”[...] “Não tem problema, eu lhe pago e você me paga depois”.

Com essas estratégias, percebe-se que a empresa dispõe de um capital intelectual competitivo, muito especializado o se constitui motivo de orgulho para empreendedora:

Para ter a aula, tem que estudar temas que possam favorecer a empresa, tá? Por exemplo, se eles vão fazer *marketing*, ele favorece a empresa. Eu tive uma formanda agora de *marketing*. É... processos, eu tô agora, esse pessoal da Brain tá me ensinando processo logístico, tem uma tecnóloga da Fanese que é processo logístico,

é... Fisioterapia tem duas colaboradoras fazendo curso de Fisioterapia, e aí vai.[...]
Nossa... não tenho adjetivos para os nossos profissionais. Aliás, eu tenho excelentes colaboradores, excelentes... Eu não tenho bons colaboradores, eu tenho excelentes.

Os **recursos físicos da empresa** que podem ser considerados recursos produtivos da firma foram renovados ao longo da trajetória da empresa, ora se adequando aos novos serviços e ora sendo recombinaados com outros recursos, inclusive ao de capital intelectual para gerar novos serviços. No tocante a estrutura física, a arquitetura em forma de pirâmide se traduz em um símbolo de inovação na medida em que nenhuma no estado possui tal arquitetura.

Segue o Quadro 19 com o resumo extraído da análise.

Quadro 19 – Estratégias na dimensão empresa Caso 2

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na Dimensão empresa	Existência de estratégias formais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia formal em execução ▪ Controle e sistemas: Scrum
	Forma de comunicação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampla comunicação: interna e externa por meio de TICs.
	Forma de recombinaar recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacionais (estratégia): <ul style="list-style-type: none"> - estratégias formais com RH - Sistemas de controle com disseminação de informação ▪ Humanos com: <ul style="list-style-type: none"> - Alta especialização - Educação corporativa obrigatória - Compartilhamento de informações em reuniões periódicas - Metodologia brainstorming - Mínimo de 3 fontes de RH: quadro fixo, terceirizados e cooperados; - Auxílio financeiro para colaborador fazer curso superior ▪ Físicos com: <ul style="list-style-type: none"> - Usa recursos existentes para criar novos serviços, recombina recursos materiais com recursos imateriais, como ideias, para desenvolver novos serviços.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

As estratégias na **dimensão ambiente** são no sentido indivíduo-ambiente e busca identificar as estratégias utilizadas por parte da empreendedora para acessar as **oportunidades de crescimento** que se encontram não no interior da firma, mas no ambiente, pois argumenta-se que sempre que uma oportunidade de crescimento no entorno da firma é explorada, os limites destas se ampliam.

Nessa dimensão revela-se como a empreendedora se atualiza quanto ao seu mercado de atuação, as ideias que surgem da análise desse ambiente, principalmente como as oportunidades são acessadas, exploradas ou descartadas, isto é, como as estratégias são

criadas a partir de fatores macroambientais como governo, economia, tecnologia, concorrentes, etc.

Com relação à forma como a empreendedora se atualiza acerca do mercados oportunidades que se encontram no ambiente externo, foi destacado o **benchmarking** e o engajamento de seus colaboradores na busca por melhores práticas:

Como eu disse a você, eu gosto de ler muito. Eu faço a fundação Dom Cabral, né, que é uma Universidade muito boa. Eu visito outros serviços. Eu mando nossos colaboradores visitarem outros serviços, que se chama de *Benchmarking*. Agora, semana passada, eles chegaram da maior empresa de *Home Care* que tem no nordeste, chamasse Interno, eles estão aí, fervilhando com a T.I pra mudar uma série de coisas que tem que mudar. E... Eu invisto o tempo todo, tá? É pra melhorar? Vamos atrás.

Ao que concerne à própria participação nesse processo, a empreendedora destacou a importância de desenvolver habilidades conceituais por meio da **leitura**, como forma de **ampliar a sua capacidade analítica**:

Outra grande coisa de você aprender a ler e a estudar, aprender a ler no sentido de interpretar, né, de estudar, você aprende a enxergar o mundo maior, a sua visão que antes era assim, vai fazendo isso pra você. E aí, você vai lá e “Não, eu posso fazer isso. Mas, eu posso fazer isso, também. Ah, aquilo ali, ideia boa, vou fazer daquele jeito”.

Para concatenar os cenários observados com os recursos internos da organização, a empresária desenvolveu o hábito de reservar tempo para refletir sobre as informações acessadas cotidianamente, buscando em seguida registrar as ideias oriundas desse processo:

Já aconteceu de tudo. Hoje, eu diminuir, mas antes eu dormia com uma caderneta de lado, é porque... Mas eu dormia e acordava com uma ideia: “Não fiz isso, poxa, não fiz aquilo”.[...] E aí, eu fico maquinando, em uma determinada noite, eu só penso à noite, eu não penso durante o dia. Eu reflito à noite, é meu hábito profissional, é pensar à noite. Você tem que pensar no seu negócio e parar pra pensar no seu negócio. Mas, durante o dia, você só tem tempo de botar pra andar as coisas, né.

Noticiários foram destacados como fonte de ideias para o desenvolvimento ou melhoria de novos serviços, pois da informação captada, se relacionada ao negócio, a empreendedora mobiliza todos os seus recursos se entender que as ideias geradas a partir da informação desses meios de comunicação se constitui um oportunidade de melhorias dos serviços:

Eu tava a semana... Globo News, não, Band News, assistindo um programa, até dei ordens pra chamar a assessoria da gente pra fazer. Eu vi um grupo de Salvador, um grupo de Fisioterapeutas de Salvador, que montou um caminhão para fazer fisioterapia domiciliar. Fantástico. [...] Chame os meninos e pergunte o que que eu preciso pra ter o meu caminhão de fisioterapia. Eu quero fazer fisioterapia domiciliar com pujança, com potência, qualidade. Eu não quero mãozinha, não, eu quero equipamento. Eu quero que meu paciente sinta e veja as luzinhas brilhando, né.

De forma similar manter relacionamentos com os **clientes e familiares** destes também se revelou uma importante fonte de novas ideias conforme a entrevistada ressaltou:

A empresa cresceu em cima de queixas positivas de familiares, entendeu? Eu devo a grandes amigos, esses amigos do plano de saúde que confiaram em mim, mas também às pessoas que foram botando defeito: “Isso é melhor assim, isso é melhor assado”.[...]As ambulâncias, né, tinham uma formatação. Algum familiar, acho que ele fez remoção, alguma coisa assim: “Será que não é melhor fazer assim, assim, assim, na formatação? Porque o paciente entra por aqui, faz assim e faz assado?”. Eu não tinha pensado nisso.

Estar, pessoalmente, em contato com os clientes foi uma forma que a empreendedora encontrou de monitorar o que ocorre no ambiente operacional da organização e permanecer atenta as oportunidades de melhorias internas, além da crença de que essa atitude reforça seus valores pessoais, como explicou:

De um mês pra cá, eu resolvi voltar a visitar. Não mais aquelas visitas assistencial, visita política. Porque também, quando você vai pra gestão, algumas pessoas dizem o que você quer escutar, não é verdade? [...] Se você deixar, as pessoas lhe deixam muito arrogante, tipo assim: “Isso é ótimo, você tá crescendo, as finanças estão ótimas, vou me preocupar com o quê?”. Se está tudo ótimo, se preocupe, tem alguma coisa errada. Então, eu passei agora, uma vez por semana a visitar os pacientes de família mais complexas.

Há também uma nítida compreensão acerca da interdependência da organização com o ambiente externo operacional da organização, depreendendo-se do relato que uma das estratégias na dimensão ambiente é estabelecer de **redes de cooperação informais**:

Tenho parcerias com hospitais, com planos de saúde, com fornecedores... Tudo é parceria, ninguém cresce só hoje, não tem esse. Não tem bom pra crescer sozinho, não.

Ainda neste ambiente, verificou-se que a **corrupção é um fator dificultador do acesso às oportunidades de crescimento**, não somente da organização, mas também do mercado como um todo:

Antes eu falava que *Home Care* era uma empresa do futuro. Hoje, eu não sei se é, porque como os planos estão com cada vez mais dificuldades, financeiramente falando, você vê aí várias operações da Polícia Federal atrás de Fundos de Pensão, por exemplo, né. Petrobras, que era um dos grandes fornecedores de paciente, CASSI, CORREIOS, Caixa Econômica, tudo lá na lava jato... então, só isso lhe mostra como o mercado retrocedeu.

Essa interpretação da gestora foi direcionada para a formulação de novas estratégias para enfrentar a crise econômica e permanecer no mercado:

Eu acho que as empresas de *Home Care* têm que buscar as novas estratégias, mas desaparecer, não vão não, desaparecer. Agora, nós temos que buscar novas estratégias, do jeito que tá não vai dar.[...] Já formulei muitas estratégias.

A partir de então, a empreendedora recombina os recursos existentes de forma a **reduzir os custos** para seus clientes, como explicou:

Por exemplo, antes nós fazíamos, a gente chama de I.D, tá, Léa, internamento domiciliar, só isso. Começou a ficar muito caro para o plano, o I.D., nós criamos o A.D., que é o atendimento domiciliar. Então, já não ofereço a estrutura toda para o paciente, eu ofereço só os profissionais, por exemplo, eu não ofereço matérias, medicamentos, cama, cadeiras de rodas, eu mando o profissional, aí o custo já reduz bastante.

Outras estratégias foram direcionadas para o marketing que está desenvolvendo mecanismo para **aumentar a visibilidade da empresa** nas redes sociais:

As nossas redes sociais mais atuantes, os *sites*, né, a gente agora tá renovando os *sites* pra ficar muito legal, muito mais dinâmico. Ele já é legal, mas vai ficar muito melhor ainda.

Segue Quadro 20 com o resumo das estratégias na dimensão ambiente.

Quadro 20 – Estratégias na dimensão ambiente Caso 2

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na dimensão ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Formas de se atualizar 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver habilidade conceituais por meio da leitura autodirigida; Buscar conhecimento em outras empresas engajando colaboradores na realização de benchmarking; Monitorar o ambiente por meio de noticiários, clientes, parceiros e amigos;
	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia para acessar oportunidades de crescimento no entorno da firma 	<ul style="list-style-type: none"> Reservar tempo para refletir exclusivamente sobre as informações acessadas ao longo da jornada de trabalho; Contato pessoal com clientes Redefinição preços de produtos e serviços para acessar mais clientes; Utilização de redes de cooperação informais; Ações de marketing para aumentar a visibilidade

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Para **perceber as oportunidades** de crescimento, a empreendedora explanou sobre a importância de estar atenta a tudo que ocorre ao redor, mas também deu indicativos de que é necessário se expor em novos ambientes com postura que de receptividade e curiosidade:

Aonde você vai, você tem que enxergar determinadas coisas, ver determinadas frases, ver determinadas ideias. Fui visitar, vou ainda vou visitar outras empresas de *Home Care*, por exemplo, eu negava completamente o trabalho de um cooperativo.[...] E aí, eu fui numa empresa e me disse: “Não, Ivana, você não precisa passar por isso. A cooperativa...as cooperativas de enfermagem treinam, dá todas as competências necessárias tarararara”. Eu cheguei e disse: “Vou experimentar”. E, realmente, se eu tiver funcionário sobrando, eu admito rápido e, se eu não tiver, eu faço o quê? Cooperativa.

Destaque-se ainda o papel dos familiares, amigos e profissionais nesse processo de descoberta de oportunidades de crescimento no ambiente externo da organização.

Hoje vem pessoal, colegas médicos, colegas enfermeiros. Tem um dono de um hospital aqui, agora, que a gente tá trabalhando a possibilidade de criar uma unidade só pra cuidar de pacientes crônicos. Ele veio me trazer a ideia, eu achei muito legal.

Com relação à **análise dessas oportunidades** no sentido de decidir pela **exploração** destas, a empreendedora deu indicativos de que o seu julgamento é afetado por fatores não econômicos como realização pessoal, senso de legado e emoção:

O que enche meus olhos é ver o nome da empresa na rua. Outro dia fui buscar minha filha e ela diz assim: “Olha, minha mãe, as ambulâncias da CONSTAT”. Quando eu olhei, eu comecei a chorar, aí ele disse assim: “O que foi?” [...] Eu disse assim: “Que emoção é você ver a sua obra, entende, que é ver a sua obra, ali?”. Você não tem ideia do que é você entrar no leito de um paciente e ver um quadro da empresa, olha, eu me arrepio com isso. O quadro, entende o que é isso? É uma das coisas mais perfeitas, assim, em termos de emoção, que eu poderia oferecer a mim mesma.[...] Mas olhe, eu não faço mais por dinheiro, definitivamente. Eu faço pra ter o prazer de ver que, o que eu faço se transforma em coisas, sabe?

O Quadro 21 resume as formas como as oportunidades de crescimento são percebidas, analisadas e o que afeta a decisão para a exploração.

Quadro 21 – Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento Caso 2

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Oportunidades de expansão	▪ Percepção da oportunidade de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para perceber é preciso receptividade a novas ideias e exposição a novos ambientes. ▪ Por meio de familiares e amigos
	▪ Análise da oportunidade de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A análise é afetada por aspectos subjetivos como realização pessoal, senso de legado e emoção.
	▪ Exploração da oportunidade de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisão para explorar é afetada por aspectos subjetivos como realização pessoal, senso de legado e emoção.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Quando a empreendedora iniciou o negócio, ela estava em busca de autonomia profissional e **não imaginou** o quanto cresceria. Portanto, não havia nenhuma estratégia deliberada de crescimento, com explicou:

Nunca imaginei que cresceria assim. Nos meus melhores planos de vida, quando eu montei a auditoria, eu queria fazer auditoria, né. E a coisa começou a tomar uma proporção que eu não esperava. Quando eu quis fazer o *Home Care*, a minha meta era ser enfermeira dos meus próprios pacientes. Eu queria ter mais autonomia profissional. Então, eu pensei: “Eu interno quatro, ou cinco paciente, é o suficiente pra eu dar conta”.

Com relação ao entendimento da empreendedora acerca do que vem a ser **crescimento empresarial** foram explicitados valores não econômicos, sempre relacionados ao **bem estar** das pessoas:

Eu quero dar o meu melhor. Então, pra mim, crescimento empresarial é aumento de responsabilidade social. É querer devolver ao povo aquilo que nós ganhamos. Crescimento empresarial é você poder desenvolver pessoas. [...] Eu quero dar o meu melhor, é poder aprimorar pessoas. Crescimento empresarial é você poder ver mais, é fazer mais, é crescer mais nesse sentido.

Essa perspectiva acerca do crescimento empresarial é reforçada com manutenção de **projetos sociais** que visam atender causas pouco assistidas ou até mesmo ações voltadas aos próprios clientes. Ações estas evidenciadas no relato:

Nós temos o Pró-Vida solidário que a cada ano eles escolhem três instituições e vê o que aquela instituição precisa de material, de medicamento, de insumos, em geral, pra fornecer durante um ano e a gente manda. [...] Nós temos um setor de segurança do trabalho, cuja meta é a cada três meses visitar todos os pacientes. E, se eles encontrarem qualquer não conformidade para a qualidade de vida do trabalho de nosso colaborador, quer seja cooperado, quer seja celetista, aí ele traz pra mim isso.[...] Por exemplo, o paciente não tem uma cadeira adequada, e você ver que aquela família não poderia como poder dar aquela cadeira adequada, a CONSTAT compra e dá. [...] é uma casa muito pobre e os materiais estavam ficando sob risco. Aí mandei comprar umas estantes. [...] Então, temos várias ações, viu, isoladas ou em conjunto. Mas, eu diria que o Grupo Pró-Vida Solidário é uma ação bem interessante.

Outro aspecto observado foram os **limites de crescimento** impostos pela própria empreendedora, que no caso estão relacionados à realização de objetivos pessoais.

Eu tenho essa empresa para ela crescer, eu vou ter o meu limite aqui dentro, né. Porque eu tenho outros projetos pessoais. Então, possivelmente, daqui a *x*is tempo, a meta seria sessenta anos, eu entrego isso a quem quiser botar pra andar, porque isso não morre. E eu vou buscar os meus objetivos pessoais: eu quero ensinar, eu quero fazer um mestrado, eu quero fazer outra empresa.[...] Eu tenho outras coisas pra fazer.[...] por enquanto meus objetivos pessoais estão sempre paralelos a isso aqui.

Depreende-se, com isso que enquanto esses objetivos estiverem alinhados com os da empresa, haverá espaço para crescimento, no entanto, a partir do momento que esses objetivos se tornarem concorrentes possivelmente a empresa deixará de expandir suas fronteiras ou de explorar oportunidades do crescimento em seu entorno, ou na melhor das hipóteses crescer muito lentamente.

Segue o Quadro 22 resumindo os resultados extraídos da análise.

Quadro 22 – Autopercepção sobre crescimento e objetivos não econômicos Caso 2

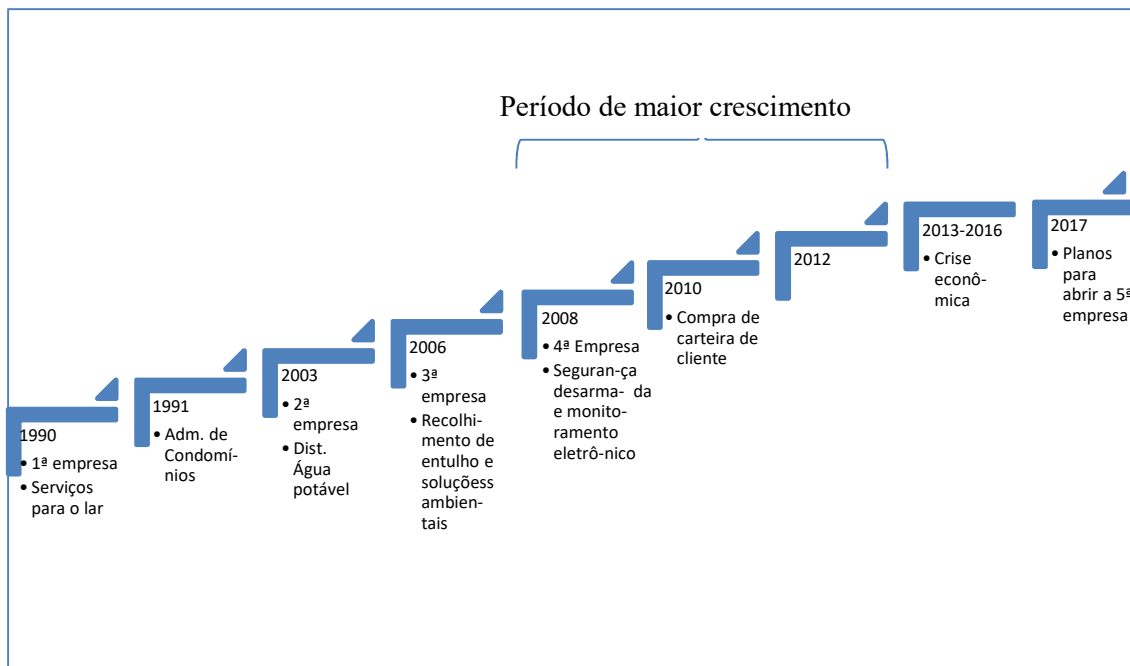
Categoria	Elemento de análise	Resultado
Percepção sobre crescimento	▪ Expectativa de crescimento	▪ Expectativa aquém do crescimento efetivamente alcançado
	▪ Crescimento em uma perspectiva não econômica	▪ Responsabilidade Social
	▪ Limites do crescimento	▪ Pessoal: objetivos pessoais concorrentes com os objetivos empresariais.
	▪ Objetivos não econômicos	▪ Bem estar social; Bem estar dos colaboradores e clientes; Desenvolver pessoas.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

4.3 CASO 3

A organização deste caso se **caracteriza** como um grupo empresarial constituído por quatro empresas atuando em segmentos complementares no Estado de Alagoas. A trajetória de crescimento a seguir, representada pela figura 6, evidencia como ocorreu o crescimento.

Figura 7 – Trajetória de Crescimento Caso 3



Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

A empreendedora explicou que antes de abrir sua primeira empresa atuava no comércio. À época do Governo Collor e que, em um cenário de hiperinflação, conseguiu se manter no mercado, mas foi pensando em formas de aumentar as vendas do estabelecimento mercantil para superar os problemas decorrentes da crise que o primeiro passo, no sentido da construção do patrimônio que hoje mantém o grupo empresarial, foi dado:

Muitas empresas naquela época, elas se quebraram. E, a minha empresa era assim: a gente começava, eu com o mercadinho, a gente começava a vender uma mercadoria, comprava uma mercadoria e, quando eu ia comprar, o preço da prateleira estava mais barato do que quando eu ia comprar, porque a inflação era hiperinflação. E... realmente assim, a coisa foi de uma forma que a gente ficou muitos anos. E como na época a gente disse assim: o que é que a gente pode fazer pra que a gente melhore o movimento do mercadinho. Foi quando a coisa começou.

Assim, em **1990**, se constituiu uma sociedade limitada, no ramo da construção civil com quatro sócios, dentre os quais estavam a empreendedora e seu esposo:

Começou com um sócio que chamava-se Rinaldo. E a gente começou com a empresa contato serviços gerais.[...] Deixa eu ver aqui... seria em 1990... nessa faixa, 1990. Em 1991 foi quando começou, mas nos começamos com a empresa de construção civil. E, isso era dois sócios, que era o meu esposo e a esposa do meu sócio, né, amigo, eram os 4, funcionava os 4.

Nesse momento os empresários decidiram ofertar serviços para o lar. Foi esta uma atividade rentável, mas naquela ocasião o mercado da construção civil estava aquecido e este fato foi observado, como relatado:

Naquela época, o meu marido já tinha uma visão de hoje, como? Ele via que muitas das pessoas tinham empregadas domésticas, mas as pessoas precisavam também de faxineira, de passadeira. Então ele começou a fechar pacotes de serviço para o lar. Aí vinham alguns clientes, que já tinha a sua empregada dentro de casa, mas ele queria outra pessoa pra prestar serviço. E a gente fazia contratos nessa época, não era serviço avulso. Então foi quando surgiu o nome PacLar, Pacotes de Serviço para o Lar. Foi quando começou o *boom* de construção civil.

A questão crucial foi aproveitar um mercado em alta para crescer. Isso foi feito em **1991**, quando impulsionados pela boa fase da construção civil e consequente surgimento de novas unidades habitacionais, decidiram administrar condomínios, mas para entrar em um mercado com muitas barreiras buscaram a diferenciação:

Naquela época quando a gente viu que o nosso estado, principalmente Maceió, onde a gente mora que é local de praia, a tendência era o que? Era aumentar quantidade de condomínios. [...] E, nós víamos o seguinte: como é que nós vamos entrar no mercado? Se já existe duas administradores que já são líderes no mercado? Aí foi quando tivemos a ideia de que: de lançar alguns pacotes gratuitos, pra os condomínios. Foi quando a gente disse assim: o condomínio que fechar com a PacLar, ele vai ter direito a eletricista, a encanador, à dedetização, à limpeza de caixa d'água e pasquineiro.

Essa **diferenciação** consistia em ofertar o que já tinham *know how* em fazer, isto é, todos os serviços que eram oferecidos a residências, para conquistar clientes novos. Com essa estratégia os empreendedores não somente obtiveram êxito no sentido de conseguir entrar no mercado, como também o pressionou a segui-los, e assim, se tornaram líderes no segmento, conforme verificado do relatado:

Então dentro do pacote, quando ele fechasse com a gente, ele tinha essas gratuidade. Aí pronto, aí o mercado... o que foi que aconteceu? Abriu as portas, porque eu digo direto pra qualquer pessoa que você vai entrar no mercado: “Você pode até copiar uma coisa boa, mas você pode melhorar e aperfeiçoar”, foi quando ele disse: “Não isso aí existe, mas se eu entrar com o mesmo tipo de serviço, eu vou ser mais um no mercado. Então eu tenho que entrar com um diferencial”. Foi quando ele fez isso, ele entrou com este pacote de gratuidade. E logo depois, as antigas administradoras tiveram que aderir, também. [...] Hoje, o grupo F.H, nós somos líderes no mercado, na parte de administração de condomínios.

Nesse momento, a sociedade que havia foi rompida e o negócio passou a ser gerido apenas pelo casal que logo transformou uma situação de escassez de água, na região onde atuavam, em outro negócio rentável, mas não o fez apenas ampliando o portfólio da empresa existente. A estratégia desta vez foi promover o **crescimento orgânico** por meio da abertura de uma nova empresa ao longo de sua cadeia de valor, como se constatou:

Aí foi quando a gente, eu junto com o meu esposo, ficou só nos dois como sócios, né. [...] Foi quando a gente disse assim “o que a gente pode agregar junto ao mercado? [...] Você sabe que local onde tem muita praia, falta muita água,

principalmente na alta temporada. Aí nós lançamos a empresa H2O, que leva água potável para os condomínios. [...] por quê? Falta muita água e era mais fácil pra gente entrar no mercado porque a gente já tinha os contratos com os condomínios. Então, os condomínios já vinham até a gente.

Ressalte-se que no início das operações do novo negócio, **em 2003**, a empresa possuía apenas **3 funcionários** e os recursos internos eram muito escassos, principalmente humanos, razão pela qual não era incomum a empreendedora executar a atividade fim em posto de limpeza e com o marido o mesmo ocorria porém em portaria, como contou:

Olhe, nós começamos, eu lembro que quando a empresa começou, nós dizíamos assim: “Um dia que nós tivermos 10 funcionários, nós vamos ser as pessoas mais ricas do mundo”. Porque a empresa era na verdade, eu e Ferreira, né, quando nós ficamos só os dois e tinha mais umas 4 pessoas. Eu mesmo ia pra prédio, quando precisava entregar um prédio, eu fazia limpeza, o meu esposo quando faltava porteiro, ele ficava na portaria, tá entendendo? Então, nós começamos com 3 funcionários e nós dois, éramos 5 pessoas, né.[...]

A situação ora apresentada, ao longo de 5 anos foi significativamente alterada, pois no período de 2003 a 2006 esse **quantitativo foi ampliado em 2000%**, isto é, três anos depois passou a contar com uma força produtiva composta por cerca de 60 colaboradores, como esclareceu:

Em 2006, a gente já estava com uma quantidade bem maior, eu não lembro a quantidade de funcionários que nós tínhamos, mas eu me lembro assim de quantidade de contrato que nós tínhamos já de condomínio, nós já devíamos ter na média de 20 clientes, de condomínios, né, prédios, prédios residenciais. Então, a gente já devia ter na média então, vamos multiplicar aí, cada prédio, na época eram 3 porteiros e um zelador, o mínimo, né, então vamos botar aí 20 condomínio, a gente tinha pra mais de 60 funcionários, já.

Sobre esse crescimento, nota-se que para a empreendedora foi algo além do imaginado, pois suas **expectativas** quanto a esse tipo de crescimento estavam aquém do crescimento que ocorrera, o que foi positivo e só impulsionou mais crescimento.

No ano de **2006**, com a construção civil aquecida, novos contratos com construtoras para fazer limpeza pós-conclusão de obra passaram a ser firmados e novas oportunidades de crescimento foram percebidas e uma terceira empresa passou a fazer parte do grupo empresarial, como explicou:

Por que como foi que a empresa também começou a crescer? Porque nós fizemos parceria também com construtoras. Então, a construtora terminava uma obra, quando ela termina uma obra, a gente chamasse de obra pesada, que é quando ela termina pra gente poder fazer a limpeza da obra. [...] Aí nós começamos realmente a fazer esse tipo de serviço. Aí como nos víamos isso aí, o que foi que a gente disse: “Oxe, a gente pode agregar mais uma empresa”. Aí foi que nos colocamos Alô Entulho.

Desta vez a empresa cresceu de forma **inorgânica**, realizando a primeira aquisição do grupo. A partir de então, em posse também de uma nova carteira de clientes passou a ofertar novos serviços. Estratégia esta que do ponto de vista da empreendedora, foi muito positiva:

Nós abrimos a Alô Entulho, eu peguei uma empresa que tinha aqui já no mercado, que ela já tinha uma carteira de cliente, e a dona da empresa estava querendo sair do ramo, aí me ofereceu. Aí eu comprei. O bom é que eu já comprei com a carteira de clientes, aí tudo ficou mais fácil, né. Então foi muito bom, porque como eu já tinha parceria com as construtoras, nos agregamos o serviço de recolhimento de entulho, de metralhas e de limpeza ambiental através dessa empresa, que hoje ela também faz parte do grupo F.H.

O próximo passo foi uma **nova aquisição, em 2008**, quando uma empresa no setor de segurança foi comprada, e assim, incorporada a quarta empresa ao grupo empresarial. Com isso houve um crescimento muito elevado, compatível com a forma de **crescimento inorgânico** próprio desse tipo de estratégia. Ainda nesse mesmo segmento, dois anos depois, em **2010**, foi comprada uma nova carteira de clientes.

Foi mais ou menos em 2008 que a gente comprou a *safe* com carteira e tudo, e dois anos depois, compramos uma carteira de clientes. Foi o período de maior crescimento, de 2008 a 2012.[...] Quando nós entramos em Arapiraca, nós compramos primeiro uma empresa, que estava falindo, aí eu comprei com a carteira de clientes e logo depois uma outra empresa veio nos oferecer a carteira de clientes dela, e nós também compramos. Então, hoje em Arapiraca, a Apoio Security é a maior empresa de segurança lá, agora, segurança desarmada.

Desse modo, no período de 2008 a 2012, o quantitativo de funcionários também foi consideravelmente elevado, gerando **mais de mil empregos diretos**, conforme relatou a empreendedora:

Hoje, eu digo assim, como é que uma empresa hoje, eu digo, a empresa minha, o grupo F.H, ele hoje emprega mais do que indústria, porque hoje nós temos mais de mil funcionários aqui dentro da empresa.

Sobre a **estrutura** cada empresa é autônoma e possui a própria forma de organização. Nesse aspecto nenhum documento fornecido ou encontrado foi de encontro à conclusão de que não há um desenho formal da estrutura que proporcione uma visão geral do grupo empresarial.

O quadro 23 resume as características da empresa e suas formas de crescimento.

Quadro 23 – Caracterização e formas de crescimento Caso 3

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Caracterização da empresa	Fundação	▪ 1990
	Setor de atuação	▪ Construção civil
	Estrutura organizacional	▪ Cada unidade possui sua estrutura. O grupo ainda não formalizou a estrutura organizacional
	Serviços prestados	▪ Limpeza e administração de condomínio; Monitoramento e segurança eletrônica;

(continua)

(continuação)

Categoria	Elemento de análise	Resultado
		Distribuição de água potável.
	Quantidade de empregado na fundação/hoje	▪ 3/mais de 1000
	Crescimento no faturamento	▪ -
	Familiares na empresa	▪ Sim
	Sócios	▪ Sim
Trajetória de crescimento	Forma de crescimento	Orgânico (abertura de nova empresa); Inorgânico (Aquisição de empresa e carteira de clientes)

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

A empreendedora deste caso tem 51 anos de **idade**, é casada, possui 2 filhos com de 25 e 30 anos. Com relação à **escolaridade**, possui duas formações de nível superior, conforme explicou:

Tenho 51 anos. Sou graduada, sou formada em Administração e sou formada, também, nível superior em Ciências imobiliárias. [...] Tenho dois filhos, um de 30 anos e uma outra de 25.

No tocante à **existência de empreendedores na família**, a empresária afirmou que antes dela viver do próprio negócio não havia empreendedores em sua família, mas que atualmente alguns dos seus familiares são seus colaboradores, enquanto que outros abriram a própria empresa para prestar-lhe serviços:

Não, não tinha. [...] Tanto é que hoje assim na família, hoje tem muitos dos meus familiares, que hoje trabalham aqui comigo, né, tipo irmãos. Eu também abri é... pra sobrinhos. E, hoje, eles têm empresa que já me presta serviço aqui dentro.[...] Então, hoje, não só a minha família, mas também a família do meu esposo, que hoje eles estão junto com a gente.

Além da afirmação de não haver histórico de empreendedores na família que a inspirasse, nada se relatou quanto à outra inspiração fora da família, mas por outro lado evidenciou-se que a empreendedora foi a inspiração de outros familiares, que possivelmente ingressaram no empreendedorismo pelo exemplo e pelo suporte que receberam da empresária.

Antes de empreender, a entrevistada trabalhava no setor da construção civil, especificamente em escritório na área financeira. Contudo, foi depois do casamento que, em conjunto com o esposo, decidiu abrir o próprio negócio, como explicou:

Não, na verdade, quando eu conheci meu esposo, ele era funcionário público, e eu funcionária de uma empresa particular, uma construtora. [...] E foi quando nós nos casamos e resolvemos abrir um mercadinho. [...] Como eu já trabalhava na construtora, na área financeira, aí foi quando nós resolvemos abrir o mercadinho que se chamava Mercadinho Tropical.[...] E eu com dois filhos pequenos, grávida e com um filho que tinha 3 anos, ia fazer 4 anos. Então, era um momento muito difícil pra gente, mas foi quando a gente via que a gente dava pro mercado, para o comércio.[...] Eu creio que foi mais necessidade.

Constata-se também que a **experiência anterior** da empreendedora na área financeira foi importante para iniciar o primeiro negócio, pois ao que se verificou essas habilidades

deram mais segurança ao casal para empreender, no entanto, ressalte-se que a maior motivação foi a **necessidade**.

Sobre a existência de alguma **superação pelo fato de ser mulher** a empreendedora não relatou qualquer caso ou declarou que em algum momento sofreu qualquer tipo de preconceito:

como eu já trabalhava na construtora e a minha área, ela já era uma área financeira, então, todos os meus contatos, e na área de construção civil, que já tem muitos homens, né. Então, eu sempre tive muito esse contato. E eu acho que hoje é que se fala mais em preconceito, naquela época não se falava muito. Claro, o que é que acontecia? O mercado de trabalho pra mulher era bem menor. Mas não se falava muita na história de preconceito. Eu vejo que hoje se fala mais, apesar que naquela época, é como eu falo, as mulheres não tinham tanta oportunidade como tem hoje.

Ressalte-se que a empresária atuou em duas áreas consideradas típicas para homens: área financeira e construção civil. Contudo, a convivência nesse ambiente, ao que parece, foi algo natural para ela, mas apesar de não relatar nenhuma situação consigo mesma, destacou que “não se falava em preconceito”, mas por outro lado dá indícios no sentido contrário ao explicar que à época de sua atuação profissional, antes de empreender, as oportunidades para mulheres eram mais limitadas. O que implica em dizer que o fato da empresária se colocar nessa posição, *per si*, já indica uma quebra de paradigma.

Constatou-se ainda, que quando se tornou empresária, a entrevistada continuou quebrando paradigmas, admitindo mulheres em cargos típicos de homens, fato este que é motivo de orgulho para ela, conforme se depreende do relatado:

O mercado pra mulher, ele tá crescendo muito. Eu hoje eu tenho até experiência com mulheres. Aqui na minha empresa se você ver, eu tenho mais mulheres do que homens. Mas é porque, que os homens não nos escuta, né, mas eu acho mulher, ela é mais dinâmica e mais responsável. Eu hoje eu tenho experiência até com porteira mulher. Muitos condomínios não querem porteira mulher por questão de segurança. Mas eu acho elas mais dinâmicas do que os próprios homens. Então, hoje a minha empresa foi a primeira empresa a abrir vaga de porteira.

O Quadro 24 resume os resultados extraídos a partir da análise do caso.

Quadro 24 – Perfil da empreendedora do Caso 3

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Perfil	▪ Idade	▪ 51
	▪ Escolaridade	▪ Superior completo (2 cursos)
	▪ Filhos	▪ 2
	▪ Experiência anterior	▪ Escritório de construtora
	▪ Presença de empreendedor na família	▪ Sim: irmãos, sobrinhos e familiares do esposo
	▪ Motivação para empreender	▪ Necessidade
	▪ Superação pelo fato de ser mulher	▪ Não declarado explicitamente

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

No que se refere às **estratégias na dimensão** indivíduo e ao tempo dedicado ao negócio, a empreendedora revelou uma **alta intensidade**, ao afirmar que dedica à empresa uma média diária acima de oito horas, além de se colocar disponível para atendimentos fora do horário comercial:

Eu só tenho horário de chegar, de sair eu não tenho.[...] Eu trabalho de segunda à sexta, né? Só se houver uma necessidade, porque a minha empresa ela abre nos sábados, mas eu não venho aos sábados. Mas se houver uma necessidade, um cliente solicitar a minha presença, eu vou estar aqui. Então hoje, eu trabalho numa média por dia de 9 horas, tá entendendo? Eu trabalho por dia, porque eu venho pra empresa e eu almoço aqui. Aí fico direto.

Quanto ao que é realizado nesse tempo, não relatou dedicação às estratégias, mas revelou um anseio para diminuição do tempo dedicado à empresa, o que não o faz em razão dos seus filhos ainda não estarem prontos para um processo sucessório:

Eu tenho uma filha casada, que já mora em São Paulo, é advogada. Eu tenho um filho que já tem 30 anos, que também já tem o negócio dele, que a área dele, mas que é a parte culinária. Repare, e nenhum dos dois... Quer dizer, aí você monta algo pra que os seus filhos eles deem continuidade, e até agora nada. [...] Pronto! E agora?... É por isso que eu estou reduzindo mais o trabalho, tá entendendo?

Buscando conciliar as **demandas conflitantes**, a empreendedora sempre se utilizou da **estratégia** de compartilhamento de conflitos. Para tanto, encontrou na família, especificamente na figura da mãe, o apoio para cuidar dos filhos quando estes eram pequenos. Aliado a isso, sempre contou com serviços de terceiros para as atividades domésticas.

É, eu tinha a minha mãe, né, que hoje vai fazer dois anos que ela é falecida, né, vai fazer agora em dezembro, que me ajudou muito. E eu espero que quando a minha... que os meus filhos tenham os filhos deles, eu possa fazer a mesma coisa. E, secretária do lar, né? Sempre precisei de secretária. [...] Nós somos, mulher... mulher é esposa, é mãe, é dona de casa e tem que tá bonita. Então, aí você tem hora assim, que você diz: Meu Deus!.

Dessa forma, mesmo com tal suporte para equilibrar todas as demandas conflitantes, incluindo os cuidados a si própria, a empreendedora explicitou que o tempo de sua vida que a empresa precisou de mais dedicação de sua parte para não perder a oportunidade de crescimento, também foi uma época em que seus filhos demandaram mais de sua atenção, caracterizando tal ocasião como o ponto mais elevado do conflito e também como o momento em que deu indicativos da existência de sentimento de culpa:

Hoje, quando os filhos cresceram, eu digo: eu devia ter dedicado mais, tá entendendo? Que mãe é mãe, né, a gente vê assim, que a gente nos cobra muito, né, então, quando você tá num período de crescimento, e foi um período que eu acho que os filhos precisavam mais. Então, você chega em casa cansada, não tem pra onde você dizer assim: “Ah, eu dava a atenção devida”, não. Mas hoje, eu acho que eles se orgulham de mim, todos os dois, né, de ver a mulher dinâmica. Como nós conversamos, eu acho que hoje, eu sou uma referência para os filhos.

Apesar de ter que lidar com esse sentimento, não é possível afirmar que tal condição afetou negativamente a **predisposição psicológica** para enfrentar os desafios do crescimento. Ao contrário, nesse sentido a empresária destacou que, de certa forma, compensava esse sentimento, que entende como “próprio de mãe”, com a crença de que sua busca repercutiria positivamente na vida de seus filhos:

Então, eu digo direto, por isso que eu falo, a gente tem que ter foco e determinação, se a gente tiver, a gente consegue aquilo. Em nenhum momento, eu me senti assim: “Ah, eu trabalhei demais, esqueci dos meus filhos”, não, porque eu sabia também que tudo isso era construção pra eles.

Mesmo inexistente a afirmação de que **fatores de ordem psicológica** impactaram negativamente nas decisões acerca do crescimento, a empreendedora também deu indicativos de que, atualmente, essa predisposição para continuar crescendo, está sendo afetada pela percepção de que o patrimônio construído deve ser consoante à sua capacidade administrativa:

Na verdade é assim: chegou um ponto que a minha empresa começou a crescer muito, eu comecei a ver que eu estava perdendo o prumo porque era muita coisa, muita contratação de gente, aí eu disse a F. (F. é meu esposo): “F., eu não quero inchar, eu quero crescer”. Aí teve um momento meu assim, de eu dar uma parada e dizer: “Não, peraí”, em minha empresa, eu sempre fui exigente com a qualidade nos serviços.[...] Eu digo direto para o meu esposo o seguinte, como nós somos sócios, eu digo a ele: “F. hoje nós estamos num patamar que eu não queria mais que a empresa crescesse”. Porque a gente tem que ter muito cuidado, porque existe crescimento e existe inchaço, tá entendendo?

Desse entendimento, depreende-se uma postura cautelosa por parte da empresária, mas ao se verificar a **autopercepção das competências** determinantes para o crescimento, a entrevistada destacou foco e determinação:

Não houve, em nenhum momento assim, eu sempre foquei muito, eu digo direto que tem duas coisas em minha vida que eu tenho muito: foco e determinação. Foco e determinação, eu digo direto, isso eu digo pros meus filhos direto: foco e determinação. Quando a gente tem que ter foco naquilo e a gente tem uma determinação, eu quero atingir aquilo ali, a gente vai.

Além destas características, atribuiu flexibilidade e comunicação eficaz às competências essenciais na construção do crescimento. A primeira no sentido de aproximar os colaboradores da gestão e flexibilizar suas decisões mantendo um ambiente receptivo para aceitar e discutir sugestões da equipe, como explicou:

Eu acho que é flexibilidade, que eu tenho e eu me acho assim, muito comunicativa, tá entendendo? Então, eu dou abertura, não só para os meus clientes, mas também para os meus funcionários. Quando eu faço uma reunião aqui, eu digo: “Olhe, eu não sei de tudo”. Às vezes eu dou alguma determinação para algum departamento que eu digo: “Eu falei, mas se você não concordar, eu tô aberta para escutar”, tá entendendo? Então, eu acho que eu hoje, o bom da minha empresa é isso, é porque os meus funcionários, principalmente, o administrativo, que eu chamo a parte administrativa, ele tem acesso direto a mim, e ao meu sócio que é meu esposo, também.

Quanto à segunda competência, a comunicação, e empreendedora também a destacou como uma habilidade pessoal e relacional, no entanto, depreende-se do relatado, que tal habilidade se reflete na comunicação organizacional, visto que a forma como ela interage com sua equipe diminui a amplitude de controle haja vista que seus funcionários não precisam seguir uma hierarquia verticalizada para ter acesso aos proprietários.

No tocante às habilidades técnicas, a empresária busca adquiri-las, melhorá-las ou acrescentá-las as suas **competências** por meio de cursos e treinamentos, principalmente relacionadas ao negócio, conforme relatou:

Agora, é... eu digo direto que a gente precisa tá sempre se reciclando, eu digo direto, direto, direto. Eu não perco cursos, se tiver curso de reciclagem, eu tô sempre buscando.[...] Eu fui pra São Paulo, nós fomos duas vezes pra conhecer é... porque houve o quê? Houve foi um curso, uma empresa lá mostrou a gente... uma empresa lá mostrou a gente como era que funcionava o sistema. E nós fomos, pra poder ter aula sobre isso aí. Tá entendendo? Foi um treinamento, mas um treinamento com aula.

Essa busca por atualização é consequência do monitoramento que faz do ambiente do seu negócio de atuação e do entendimento de que é preciso responder rapidamente às novas demandas, ou se antecipar a elas trazendo novidades para o mercado.

E eu vejo também, que outra coisa para o seu grande sucesso é você acompanhar, acompanhar o mercado. Se você não acompanhar o mercado, que o mercado hoje ele tá muito dinâmico, quando ele tá, quando a gente tá pensando, eu digo direto: “Isso aqui hoje, ele veio pra que realmente a gente possa cada dia mais buscar novidade e a gente tá se atualizando”, se você não se atualizar, você fica pra trás. Algumas administradoras de condomínio, hoje, não estão no mercado aqui em Maceió, porque os donos não se atualizaram, tá entendendo? Então, se você não se atualizar, se você não buscar coisas novas, você não vai.

Verifica-se ainda do suprarrelatado que tal postura proativa revela que, para a empreendedora deste caso, a inteligência competitiva, voltada sobretudo para o mercado, é uma **condição primordial para o sucesso dos negócios**.

O quadro 25 resume as estratégias na dimensão indivíduo a partir da análise do caso.

Quadro 25 – Estratégias na dimensão indivíduo Caso 3

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na dimensão indivíduo	Estratégia para ampliar intensidade empreendedora	▪ Compartilhar conflito com mãe e empregado doméstico.
	Predisposição psicológica para o crescimento	▪ Alta mesmo apresentando sentimento de culpa.
	Estratégias para adquirir ou melhorar competências	▪ Participação em cursos, treinamentos e feiras.
	Autopercepção das competências determinantes para o crescimento empresarial	▪ Foco, determinação, flexibilidade, eficácia na comunicação e inteligência competitiva com ênfase no mercado.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Adentrando nas **estratégias na dimensão empresa**, isto é, aquelas no sentido indivíduo-empresa que a empreendedora formula e implementa deliberadamente ou não, mas que resultam em maximização do uso de seus recursos por meio da recombinação destes.

Ressalte-se que competências destacadas na dimensão indivíduo se relacionam com esta dimensão, visto que são as próprias características subjetivas da empreendedora quando combinadas com as oportunidades produtivas objetivas da firma materializa expectativas e evidencia a forma como o crescimento é construído. Assim, começa-se a análise a partir de tais oportunidades produtivas, considerando inicialmente os recursos capital organizacional, seguido por recursos de capital humano e recursos de capital físico.

No tocante aos recursos de **capital organizacional**, constatou-se que o planejamento estratégico não é formalizado de forma que não é possível ter uma visão ampla do grupo empresarial em um horizonte temporal de longo prazo.

Nesse aspecto, a observação direta vem a corroborar tal afirmação constatando que por todo o prédio não fora identificado norteadores estratégicos como missão, visão e valores. Ao invés disso, visualizou-se exposição de notícias na mídia impressa e prêmios de reconhecimentos pelos serviços prestados.

Por meio de documentação, mais especificamente, *site* das empresas, constatou-se que a primeira e segunda empresa do grupo, não externa seus norteadores. Por outro lado, a terceira e quarta empresa, ambas incorporadas por meio de aquisição, dispõem dessas informações e mesmo sem apresentar uma visão de futuro com direcionamentos claros, indicam que a organização, como um todo, ainda passa por um processo de aprendizado e organização.

Por ora, ao que se evidenciou, a empreendedora e seu sócio transformam o que captam por meio de sua inteligência competitiva em estratégias funcionais, porém estas são informais e somente depois de avaliadas em conjunto com o sócio é que é viabilizada a implementação, como explicou:

Hoje, o conselho é eu e Ferreira, certo? A gente vai vendo... a gente vê... têm contratos aqui, que hoje, eu sento com ele e digo: “Esse contrato não tem condições de continuar, porque tá abaixo do mercado”. Eu como sou da área financeira, eu mostro pra ele. A gente vai vendo o que a gente pode oferecer de novidade, toda estratégia é essa, de novidade para o mercado, né.

Disso também se verificou que a decisão por implementar esse tipo de estratégia está associada ao que a empreendedora entende por economicamente viável, comportamento este compatível com seu cargo e competências na área financeira.

Isso ocorre não somente quando o sentido da estratégia é de cima para baixo tendo os gerentes a incumbência de **comunicar** as decisões, mas também quando parte dos colaboradores, isto é, de baixo para cima. Quando a informação chega à empresária por meio de uma gerente geral, responsável por transmitir informações gerenciais e discutir as alternativas apresentadas, conforme explicou:

Essas estratégias, cada setor termina desenvolvendo.[...] E eu vou, levo pra minha gerente, que eu tenho a gerente geral aqui da empresa. Eu tenho gerente em cada departamento, e tenho a gerente geral, e ela passa tudo pra mim.[...] E, daqui eu vou analisando uma por uma e dizendo: “Isso aqui dá, isso aqui não dá, isso aqui dá”.

No que tange aos **recursos de capital humano**, verificou-se um envolvimento intenso da empresária nos processos de captação e seleção de pessoas. Dessa forma a entrevistada constrói relações políticas no sentido de atender às necessidades internas da organização, como também a de clientes e outros interessados, como explicou:

Olha, como nós... eu vivo aqui todos os dias, né, então eu tenho contato direto com cada departamento, né? O RH é um dos, né. Hoje, há muita solicitação de empregos, então, até dos próprios clientes, eles mandam muito currículo pra mim, E aqui, a gente faz uma seleção e a gente manda pro RH. Eu mesmo, ainda me dou o trabalho de fazer isso, também, né, de pegar os currículos de algumas pessoas, que é solicitação, e eu passo pro RH.

Voltando-se para o atendimento às necessidades internas, a empreendedora mantém seu comportamento estratégico ao buscar alinhar o que percebe no mercado com seus **recursos humanos** e serviços produtivos. Porém quando a oportunidade de expansão é limitada por sua mão-de-obra, a empresária busca desenvolver novas habilidades por meio de mecanismos de desenvolvimento de pessoas como, por exemplo, intervenção de *coaching*, como relatou:

Por que eu quis o *coaching* para cada departamento? Eu peguei uma pessoa de cada departamento e coloquei, porque eu vi a necessidade de que a gente tinha algumas mudanças pra ser feitas. Porque o mercado exigindo isso. E eu vi que as pessoas estavam muito acomodadas, entende?[...] . Então, quando eu disse, eu vou botar no *coaching* pra abrir a mente deles. E eles verem que o mercado ele é muito voraz, ele é muito rápido, tá entendendo?

Apesar de o serviço contratado para desenvolver suas equipes ter sido relatado como *coaching*, efetivamente ocorreu uma consultoria que culminou em desenvolvimentos de planos com horizonte temporal de médio prazo:

Nós fizemos aqui foi três dias, foi um investimento alto, porque você sabe que não é barato. Então, eu peguei pessoas estratégicas aqui dentro da empresa e coloquei para fazer o *coaching*. E depois eu cobrei isso, “Vocês fizeram e aí?” [...] Aí foi quando a

coisa não saiu do papel, e eu trouxe a pessoa pra cá pra dentro. Ela ficou nove meses pra montar realmente os planos. E a gente tá utilizando para agora, para o ano de 2018, entendeu? Então, a gente tá num processo a médio, pra chegar ... médio prazo, não foi a curto, porque você sabe que o curto, não é... de médio a longo. Então, o ano de 2018, a gente tá botando isso, tirando do papel e jogando.

De qualquer modo, o objetivo foi potencializar os resultados organizacionais por meio das equipes de cada departamento, e disso os recursos humanos desenvolveram planos agregando ao **capital organizacional** estratégias formais, ainda que funcionais e de médio prazo.

Ainda nesse aspecto, a empreendedora deixa a cargo dos próprios departamentos desenvolverem suas estratégias, mas atenção especial é dispensada aos setores de Recursos Humanos e Marketing, ambos muito destacados nos relatos. O primeiro porque na visão da empresária qualificar os colaboradores é investir na empresa:

O RH mesmo, quando ela vê que tem algum curso, ela já passa pra mim: “Olha, tem esse curso, é... a empresa tem, vê a necessidade, ou vê se realmente tem condições de investir?” Porque tudo é investimento, né. Eu disse que existe despesa e existe investimento. Quando você qualifica o funcionário, você tá fazendo investimento pra sua própria empresa.[...] Eu invisto em cursos, para que eles cada dia mais eles possam desenvolver um trabalho melhor dentro da nossa empresa.

O segundo, o marketing, além de ser enaltecido como um indispensável para a organização também enfatizou a sua força de trabalho jovem. Sobre isso a empreendedora evidenciou entusiasmo, indicando que relaciona positivamente a faixa etária desses colaboradores à capacidade de gerar boas ideias:

Hoje eu vejo que o *marketing*, é uma coisa que é necessária em toda empresa, né? Eu trabalho muito com *marketing* aqui. [...]o meu *marketing* é top. E eu gosto muito de trabalhar com jovens, né, porque eu digo que jovens eles têm uma cabeça muito boa, principalmente nessa parte de *marketing*. Hoje eu tenho *marketing* que são três pessoas. Então esses três, um chegou pra mim como estagiário, hoje ele é uma pessoa que só tem 19 anos, mas é muito bom no *marketing*. Eu tenho outro que tem 23 anos, que é o gerente do *marketing*, e tem um outro que entrou agora.

Em se tratando de **ideias** além das habilidades do marketing, a entrevistada destacou também o setor de recursos humanos como fonte de ideias, porém voltadas às atividades relacionadas à gestão de pessoas. No entanto, o que importa destacar desse cenário é que essas ideias, apesar de serem avaliadas levando em consideração os recursos financeiros, não são descartadas no caso de insuficiência destes, mas sim aguardam que a gestão empreendedora da entrevistada recombine seus recursos a fim de torná-las exequíveis:

Olhe, aí a gente tenta... Eu vejo muito essas ideias mirabolantes com o RH, só falta morrer com o RH. [...]É, porque o RH ele tá sempre querendo desenvolver algo para os funcionários, o *marketing*, também. Aí eu tô sempre assim analisando e mostrando assim: “A gente não pode fazer isso. Mas o que que a gente pode dentro disso aqui, que a gente pode fazer?” Então, a gente tá sempre adequando hoje às condições, até financeiras da empresa. Mas eu não descarto, tá entendendo? Eu não descarto.

Assim, a combinação de recursos financeiros com as ideias oriundas de seus colaboradores geram novas formas de exploração dos recursos materiais e imateriais internos. Além disso, as ideias da empreendedora também são avaliadas por seus subordinados, mas a empresária ressaltou o papel da experiência anterior nesse processo de tomada de decisão quando da análise da exequibilidade:

Eu sempre digo o seguinte: como eu falei pra você, às vezes eu tenho uma ideia e jogo pro departamento. Mas, aí eu fico aberta, como eu digo, “Como vocês lidam o dia a dia, talvez a minha ideia não seja uma ideia muito boa”, então, passe pra mim a ideia de vocês, e a gente vai analisar ver o que realmente funciona, certo? [...] Como a gente tem muitos anos de experiência, aí a gente analisa e coloca isso aí em prática, tá entendendo? Então, eu tô sempre aberta para escutar os funcionários de cada departamento.

Constata-se ainda, que a forma como a empreendedora gerencia o capital intelectual da organização inclui a geração de expectativas em torno da realização do imaginável, mas também se utiliza de contrato psicológico na medida em que gera expectativas não somente relacionados aos recursos produtivos da firma, mas também quanto à realização dos anseios pessoais de seus colaboradores quando proporciona treinamentos motivacionais para as equipes de todas as unidades:

Esse ano, eu fiz um treinamento, eu tenho até foto, se você precisar, muito bom. Mais motivacional, tá entendendo? Então, eu acho que o motivacional é bem, como diz o matuto é bem bom, é muito bom para os funcionários, que às vezes, o funcionário, no dia a dia, ele se acomoda. E isso, aí eu fiz, não só pro pessoal do escritório, mas principalmente, com o pessoal externo.

Por fim, no o que se refere aos **recursos de capital físico** estes apenas dão suporte aos serviços administrativos da firma, como explicou:

Tenho um prédio, que é onde funciona uma garagem da Alô Entulho, que é onde fica toda a parte que já é caminhões e os contêineres. E tenho também o da Apoio. O da Apoio é um anexo aqui, né. Mas, cada empresa, ela trabalha separadamente.

Considerando que os recursos físicos foram ampliados a cada expansão, verifica-se que o tamanho da organização, em termos de ativos, seguiu a estratégia e não o contrário.

Na sequência, o Quadro 26, resume as estratégias na dimensão empresa, a partir da análise do caso.

Quadro 26 – Estratégias na dimensão empresa Caso 3

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na Dimensão empresa	Existência de estratégias formais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não há planejamento estratégico formal de longo prazo para o grupo ▪ Estratégias funcionais desenvolvidas pelos gerentes, mas de médio prazo
	Forma de comunicação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De cima para baixo – por meio dos gerentes ▪ De baixo para cima – por meio da gerente geral
	Forma de recombinar recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Organizacionais</u>: combina inteligência competitiva e estratégias informais com recursos humanos; combina as estratégias informais com os recursos humanos para desenvolver laços políticos internos e externos à organização; combina ideias com recursos financeiros experiência anterior; ▪ <u>Humanos</u>: combina os recursos humanos com ferramentas de Desenvolvimento Organizacional para criar estratégias formais; combina os recursos humanos com ideias e treinamentos motivacionais; faz contrato psicológico combinando os recursos humanos com treinamentos motivacionais; ▪ <u>Físicos</u>: usa os recursos físicos para dar suporte ao serviços administrativos da firma.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Em relação às **estratégias na dimensão ambiente**, isto é, no sentido da empreendedora para o ambiente, busca-se identificar as estratégias utilizadas para acessar as oportunidades de crescimento que se encontram no entorno da firma. Nesta análise enfatiza-se a forma como a empreendedora se atualiza quanto ao seu mercado de atuação e as ideias a partir dessa percepção e, por fim, busca-se identificar com como as oportunidades de expansão são acessadas, exploradas ou descartadas, considerando a influências de fatores macroambientais.

Sobre a forma como a empresária se **atualiza quanto ao seu mercado de atuação**, métodos tradicionais como cursos, treinamentos e leitura em materiais disponível na internet são os comumente utilizados:

Cursos, treinamentos, tô sempre buscando na internet, tá entendendo? Hoje, assim, de condomínio não muda muito, né. É... mas eu tô sempre me atualizando através de cursos.

Ainda nessa dimensão, importa retomar a trajetória de crescimento da empresa no ponto em que a empreendedora revelou aptidão para maximar lucros, ao se utilizar da **estratégia de aquisição** comprando empresas em processo de falência transformando-as em negócios rentáveis e ampliando os limites da firma. Contudo, vale destacar também que a

decisão por **explorar as oportunidades** de crescimento no entorno da firma, passa por análise do cenário econômico.

Sobre essa análise, a empreendedora elucidou que suas estratégias de crescimento mais agressivas ocorreram um período economicamente propício, mas que atualmente a expansão se limita mais ao ambiente instável de alto risco do que a sua capacidade financeira:

Muita das vezes, a gente não tem coragem muito, não é nem recurso, é medo mesmo do mercado, tá entendendo? Esse é momento que a gente tá muito assim, se segurando, esperando o que é que vai acontecer, tá entendendo? [...] Todos os investimentos que eu fiz nas novas empresas foi antes de 2013. Então, eu tava vendo, eu sou mais de ver a necessidade do mercado e ver se dá, tá entendendo? Então, a necessidade do mercado, eu percebi e disse: “Isso aqui vai dar certo”.

Embora revele um comportamento estratégico menos agressivo em cenário de crise, onde adita-se o fator medo em tomar uma decisão não acertada, a empresária ainda revela alta predisposição ao risco e avalia que seu mercado de atuação possui espaços para crescimento, tanto que em meio a crise planeja incorporar mais uma empresa ao grupo, como explicou:

Olha, aqui em Maceió, né, as empresas, eu acho que hoje, a empresa só tem a crescer. Prestação de serviço, eu digo, que hoje, prestar serviços é o que está ascensão, tá entendendo? Então, eu acho ela, a tendência é crescer mais. Todas as empresas prestadora de serviços, a tendência é crescer.[...] E hoje eu tô investindo em mais uma, dentro dessa crise eu tô investindo em mais uma, né.

Por outro lado, a empreendedora organiza a estrutura empresarial, em unidades de negócio autônomas acreditando ser esta também uma forma de minimizar os impactos ambientais na organização, conforme explicitou:

E hoje você tem que ter muito cuidado. Qual é o cuidado que você tem que ter? Porque se você hoje tá com uma empresa e você tá com o mesmo CNPJ, se essa empresa der problema, aí ela vai tudo. Porque na verdade, o que é que acontece? Quando você faz isso, no mercado, infelizmente existe a inveja, em toda área. Infelizmente quando você vai aparecer que sabe que é do grupo F.H., o pessoal diz “Ah, mais um, ah, tá querendo tomar”, tá entendendo? Então você tem que fazer isso, hoje, as empresas grandes, ela tem um grupo que você vê são várias empresas dentro daquele grupo.

Não obstante a efetividade dessa estratégia para a sustentabilidade dos negócios emergiu um elemento comumente não encontrado em análises dessa natureza. Trata-se do aspecto subjetivo relacionado à crença de que tal estratégia também é um enfrentamento aos possíveis malefícios da inveja humana, em seu sentido pernicioso.

Com relação ao governo nesse contexto, a empreendedora conferiu-lhe apenas o papel de cliente e a relação contratual que existira quando prestou serviços de monitoramento de segurança no estado. Atuação esta que foi cessada pela impossibilidade de manter os custos do contrato, mas que foi importante, pois deu **visibilidade** à empresa junto ao mercado:

Então, hoje, eu não tenho contrato com o governo, nenhum, eu já tive. A minha empresa aqui, a minha empresa de segurança a Apoio, nós fizemos aqui, fomos a primeira empresa a fazer o que se chamava de contrato federal Brasil mais Seguro, e toda a parte de vigilância monitorada era nossa, nós trabalhava lá na Secretaria Defesa Social, tínhamos 42 funcionários lá dentro, fazendo todo o vídeo monitoramento daqui de Maceió. Mas, eu as devido situações econômicas, mesmo, porque o contrato ficou muito baixo. E não deu pra mim, aí eu resolvi sair. Então, hoje eu não tenho contrato com nenhum, com nenhum órgão, não tenho. Agora sou reconhecida... a minha empresa é reconhecida hoje, com o título “Amigos da Polícia Militar”. [...]E recebemos depois que a gente saiu, viu?

Embora tenha se mantido neutra em relação à opinião quanto ao papel do governo no ambiente contextual da organização, a empreendedora não adota uma postura apolítica, ao contrário, ingressou na carreira política por entender que uma visão empresarial por parte dessa classe provocaria mudanças positivas no país, conforme consta:

E, hoje, eu sou primeira suplente de vereadora, daqui de Maceió. Mais uma demanda. E, o meu esposo ele é candidato a deputado. E eu digo que se todos os nossos políticos fossem empresário, a gente não tava da forma como está, ia ter mudança, né. Porque a gente ia assumir com a cabeça de empresários.

Do supra explicitado é possível afirmar que sua postura de empresária se reflete no ambiente contextual, onde os fatores político-legais se fazem presentes, e ainda que não explicitadas estratégias de manipulação ambiental, é fato que tal cargo lhe dá legitimidade para atuar em prol da classe empresarial a qual pertence.

No entanto, o que de fato ocorre é que a empreendedora, juntamente com esposo e sócio, buscam dar visibilidade às ações desenvolvidas no ambiente interno da organização, por meio de publicação destas em revistas impressas de circulação local e mídias sociais, como demonstra a documentação analisada. Exemplo desse tipo de estratégia é destacar os talentos de seus colaboradores ou dar visibilidades aos treinamentos e confraternizações.

Ademais destacar eventos esportivos como “a copa do trabalhador – porteiro e zelador”, divulgar conquistas dos funcionários atletas patrocinados pelo grupo, destacar as ações sociais promovidas pela ONG do grupo e patrocinar o bloco carnavalesco “Alô seu Porteiro e Dona Zeladora”, são exemplo de ações que ocorrem fora do ambiente interno da organização e que dão grande visibilidade aos seus empresários, mas também podem se caracterizar como estratégias para adquirir legitimidade social.

O Quadro 27 resume as estratégias na dimensão ambiente, bem como a forma pela qual as oportunidades são percebidas, analisadas e exploradas ou descartadas.

Quadro 27 – Estratégias na dimensão ambiente Caso 3

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na dimensão ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma de atualização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos, treinamentos e leitura em materiais disponível na internet.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia para acessar oportunidades de crescimento no entorno da firma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição de empresas em processo de falência; ▪ Estrutura organizacional baseada em unidades de negócio para minimizar os impactos ambientais e malefícios da inveja humana; ▪ Ingresso em carreira política; ▪ Promover eventos para dar visibilidade ao grupo. ▪ Busca por legitimação social

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

A **percepção** da empreendedora quanto às oportunidades de expansão dos limites da firma é mais intuitiva e cognitiva do que racional, visto que a empresária enfatizou que não utiliza sistemas informatizados de apoio à decisão e, ao invés disso, confia em seu tino empresarial, isto é, no próprio conhecimento subjetivo e capacidade de julgamento, como se constatou:

E você acredita que eu vejo muitas pessoas desse jeito (racional) e não dão certo? Eu digo “Fulano de tal é tão inteligente, mas tudo que ele bota não vai adiante”, eu não sei se você conhece você desse tipo, eu conheço vários. A gente na verdade, eu sabia que a coisa ia dar certo, mas a gente foi é... não é levando, mas a gente via que as portas iam se abrindo e a gente ia cada vez mais buscando mais, buscando mais. Sem ter gráfico, sem nada. Não era com gráfico, não era com nada.

Além desse processo ser predominantemente intuitivo, constatou-se também que a empresária compartilha suas percepções e **analisa as oportunidades** identificadas em conjunto com o esposo e o especialista da área contábil, mas também é influenciada por seus valores religiosos:

A gente analisa o mercado, eu principalmente, Eu e F. Junto com uma pessoa que é o nosso contador. Tá entendendo? O nosso contador, ele nos dar dicas.[...] O maior conselheiro é Jesus. Esse daí nos leva, né. Eu vejo assim, também, sabe, que hoje, a gente, eu sou da Igreja Batista, né. Aí a gente falando um pouquinho de religião. Eu coloco tudo na mão de Deus, e quando eu sinto paz no meu coração, eu sinto que o negócio vai dar certo, né, eu realmente sou assim.

De forma geral, a empreendedora explicou como ocorre a sua tomada de decisão quanto à exploração da oportunidade de crescimento percebida:

Você vai vendo o mercado, aí você vai vendo construção civil, você vai vendo que construtora nova chegou no mercado. Tudo isso vai despertando. Porque você pode ver que todas as minhas empresas, ela tem quase todas o mesmo seguimento, tá entendendo? Eu digo que nós fomos agregando empresas devido à necessidade do mercado. Então, foi isso que aconteceu. Eu via que construtora de fora vinha para Maceió, eu digo: “Se a construtora vem pra Maceió, então, o mercado tá cada vez mais aquecido. Então, a gente vai agregar mais serviço pra isso”.

Do relato, é possível descrever esse processo em cinco momentos: (1) monitora o mercado; (2) identifica um segmento aquecido; (3) analisa a capacidade produtiva da firma; (4) ajusta seus serviços para atender a nova demanda; (5) oferta o serviço, e desse modo, expande fronteiras no sentido do mercado.

Contudo, verificou-se que, muito embora a empreendedora esteja disposta a assumir riscos em razão de instabilidades econômicas, ela não demonstrou a mesma predisposição quando o fator considerado é a **reputação**:

Pra gente se colocar no mercado, porque a gente tem muito medo, né, de colocar algo que realmente não dê certo. É como, aí vem o nome do grupo Ferreira Hora. Eu digo direto, é uma construção, você construir seu nome, é algo muito demorado. Mas, pra você, pro seu nome ele despençar, é muito rápido.

Na verdade para ela o “nome” que construiu ao longo dos anos deve ser preservado de modo que qualquer ameaça no sentido contrário pode culminar na decisão pela **não exploração da oportunidade de crescimento**.

O Quadro 28, resume como a empreendedora percebe, analisa e decide pela exploração da oportunidade de expansão, a partir da análise do caso.

Quadro 28 – Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento Caso 3

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Oportunidades de expansão	▪ Percepção da oportunidade de crescimento	▪ Percepção por meio de processo mental mais intuitiva e cognitiva do que racional
	▪ Análise da oportunidade de crescimento	▪ Processo intuitivo e cognitivo que ocorre principalmente no ambiente do mercado, com influência de religiosidade ▪ Análise em conjunto com sócio e contador
	▪ Exploração da oportunidade de crescimento	▪ Pesa na decisão pela não exploração o risco de afetar negativamente a reputação construída ▪ Pesa na decisão pela exploração a opinião do marido e especialista contábil

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

No que se refere à **autopercepção da empreendedora sobre crescimento**, inicialmente buscou-se identificar o quanto que as expectativas acerca do crescimento desejado correspondeu ao crescimento alcançado, para depois explicitar, por uma **perspectiva não econômica**, o entendimento sobre o que vem a ser crescimento empresarial.

No primeiro caso, nota-se que as **expectativas da empreendedora** estavam muito aquém do que efetivamente alcançado, com explicou:

A gente sempre teve muito sonho, né, de crescer, mas eu não sabia que ia crescer tanto. E, o que me deixa mais feliz é o reconhecimento da sociedade, né? De você... por isso que eu digo direto pro meu marido: “Ferreira, é muito bom quando a gente chega no local, e eu sou conhecida como uma empresaria, uma pessoa honesta, uma

“pessoa que gera emprego”, eu digo direto. Aí, voltando ainda pra político, né, que eu sendo politicam eu seja reconhecida também dessa forma, tá entendendo? Eu vejo que, eu não pensava a metade da metade do que somos hoje, né, e estar tanto tempo no mercado.

Denota-se também que a legitimação social de sua atuação enquanto pessoa, política e empresária reflete na forma como ela compreende o **crescimento por uma perspectiva não econômica**.

Do ponto de vista pessoal evidenciou que crescimento também é poder ajudar outras pessoas, revelando assim um senso de legado reforçado pelo desejo que explicitou em ser lembrada como uma pessoa que contribui para a melhoria de vida das pessoas, o que faz por meio de ações sociais:

Como é que a gente cresce, também? Porque quando eu vejo que outras pessoas vem nos procurar, né, pra que a gente também possa ajudar, e outros trabalhos sociais, eu vejo que a empresa cada vez ela cresce mais, e as pessoas veem a seriedade do grupo, tá entendendo?[...] Então, eu vejo assim, que se eu hoje, se eu for embora, muitas pessoas vão lembrar da Ana Hora, pelo trabalho não só de emprego, de gerar emprego, mas pelo trabalho social que nós temos.

Essa percepção, além de evidenciar um **objetivo não econômico** também vai ao encontro de seu papel político visto que a sociedade a reconhece como figura pública não apenas pelo cargo político que ocupa, mas pela receptividade em acolher causas que embora desassistidas não alcançaram as agendas públicas:

Uma pessoa veio conversar comigo e dizer assim: “Ana, o que você pode fazer pra nos ajudar, porque eu tenho um grupo de pessoas carentes, e que estão indo viajar e não conseguiu nada do governo, de passagem”. Aí eu digo assim: “Deixa eu ver o trabalho”, porque também a gente tem que o maior cuidado. Então, eu percebo que as pessoas veem a seriedade do grupo F. H. Então, isso pra mim é muito gratificante, de eu poder descer uma gruta, como eu desço gruta, e quando eu chego lá na gruta, as pessoas me chamam: “Dona Ana, vem cá, quando é que vai sair a minhas férias?” porque eu também, eu gero emprego dentro daquela gruta, tá entendendo?

Do ponto de vista empresarial, destaca-se a ênfase à qualidade dos serviços prestados considerado um diferencial competitivo que integra parte do que representa o nome do grupo empresarial:

Uma coisa que eu prezo, se você descer ali embaixo, você vai ver a quantidade de troféu que nós temos. Então, ali é o quê? É por causa da qualidade do serviço. Quando se fala em administradora de condomínio, todo mundo lembra do grupo F.H.

No tocante às **limitações do crescimento**, barreiras associadas ao ambiente não foram destacadas, enquanto que do ponto de vista pessoal constatou-se que objetivos pessoais da empreendedora concorrem com a capacidade de expansão dos negócios:

Eu comecei tão pequeno, e hoje o que eu tenho, não preciso crescer mais, porque também vem o lado pessoal, porque você deixa a sua empresa crescer muito e você se dedica muito, você esquece um pouco o lado pessoal, tá entendendo? Então hoje,

eu vejo que a empresa, ela pode até crescer mais, mas eu não quero mais agregar nenhuma empresa. Por que eu que tô agregando a Safe, hoje? Porque ela vai reduzir os meus custos.

Além disso, explicou que enquanto empresária não usufruiu de nenhum tipo de facilitador externo ao crescimento empresarial, sendo toda a trajetória de suas empresas fruto do trabalho árduo, mas que atualmente os limites da expansão estão contidos pelo medo de crescer além da capacidade administrativa:

Nada facilitou o crescimento. Só trabalho, porque eu não nasci em família rica, meu marido também não, não herdamos nada. Só muito trabalho e dedicação. Nenhum facilitador.[...] Hoje a gente só recua, né. Recua, porque como eu digo, o meu medo é não inchar, que eu quero é crescer, tá entendendo? Mas facilitador não houve nenhum. [...]Hoje eu digo que se minha filha pegar isso aqui, tá na boa, não tá? Se ela no futuro, quando eu tiver velhinha, não disser que o facilitador foram os pais, aí eu mando dar-lhe uma piza.

Consoante ainda com uma perspectiva não econômica, a empreendedora destacou ainda o papel das **ações assistenciais** que desenvolve nas comunidades carentes por meio da Organização Não Governamental que constitui:

Eu tenho uma ONG que chama ONG da Hora. Hoje eu tenho um trabalho social muito bonito, que eu faço.[...] Nós estamos lá capacitando pessoas que chama da comunidade. E hoje já estamos gerando empregos, tá entendendo? Então, é um trabalho que eu amo, amo fazer, que eu nunca vi.[...] Eu gosto muito dessa parte social, abraço, e às vezes tem até muito despesa, porque como as pessoas sabem, batem o tempo todo aqui na minha porta.

Verificou-se por meio de documentação, em um dos exemplares da revista “Hora no Ar”, veiculada pela própria organização, que a ONG é composta por quatro unidades espalhadas pela capital alagoana e que suas ações também se voltam para esporte, como destacou a empreendedora:

Então, hoje, eu tenho um funcionário meu, que ele é funcionário registrado, mas que ele só representa a empresa na parte do esporte, que é atletismo, tá entendendo? Jadson que tá ali cheio de... troféus, que ele é um verdadeiro atleta, esse rapaz que era porteiro. Ele ia para o trabalho correndo e dali, eu vi que ele tinha potencial. E a minha empresa hoje, tem ele e ele também dá uma parte do tempo dele para a ONG.

O Quadro 29 resume o entendimento da empreendedora acerca do crescimento e objetivos não econômicos, identificados a partir da análise deste caso.

Quadro 29 – Autopercepção sobre crescimento e objetivos não econômicos Caso 3

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Percepção sobre crescimento	▪ Expectativa quanto ao crescimento	▪ Expectativa aquém do crescimento alcançado
	▪ Crescimento em uma perspectiva não econômica	▪ Capacidade de ajudar outras pessoas a crescer
	▪ Limites do crescimento	▪ Pessoal: Medo de perder o controle administrativo
	▪ Objetivos não econômicos	▪ Legitimação social da atuação política e empresarial ▪ Desejo de ser reconhecida pelo papel assistencial que desempenha na sociedade por meio da ONG ▪ Manter elevada qualidade dos serviços prestados ▪ Manutenção da boa reputação

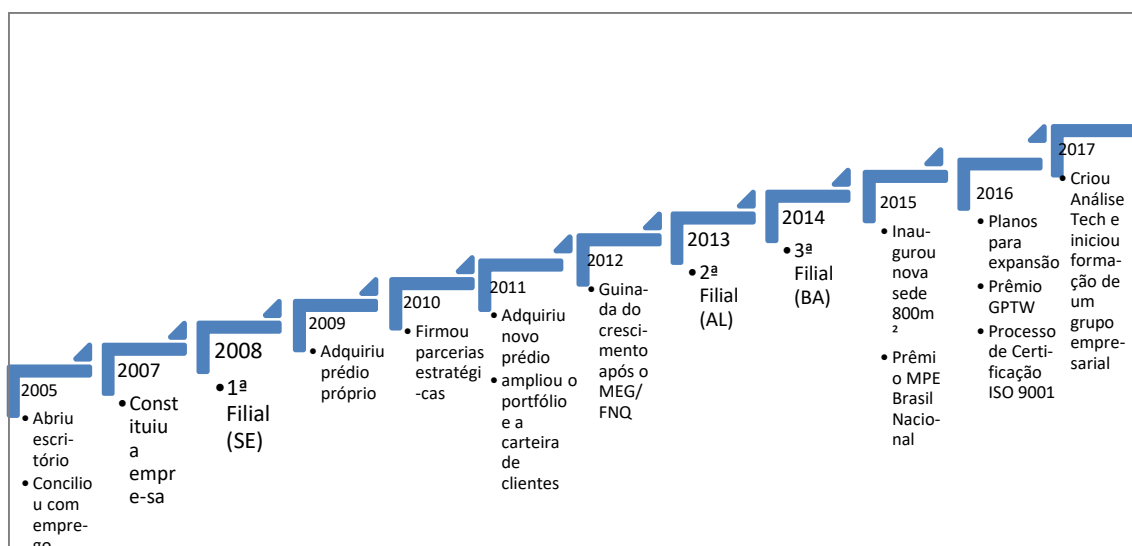
Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

4.4 CASO 4

A empresa deste caso se **caracteriza** como uma EPP, isto é, empresa de pequeno porte e atualmente é constituída por três filiais nos municípios de Neópolis, Delmiro Gouveia e Paulo Afonso, cujos estados são respectivamente Sergipe, Alagoas e Bahia. A matriz é sediada no município de Arapiraca-AL.

Desde sua constituição em 2007, até 2016, a organização empresarial atuou com serviços contábeis e assessoria gerencial, apresentando ao longo do tempo uma **trajetória de crescimento** notável ampliando não somente a carteira de clientes, mas também seu ativo imobilizado, como brevemente retratado na Figura 8.

Figura 8 – Trajetória de Crescimento Caso 4



Fonte: elaborada pela autora com base na coleta de dados (2018).

Antes de abrir formalmente a empresa, a entrevistada explicou que no começo de suas atividades como profissional liberal, em **2005**, não se desvincilhou do emprego e manteve os dois por algum tempo a pedido de seu ex-chefe. Tal condição na verdade foi um **suporte** importante até que a empreendedora conseguisse seus próprios clientes.

Na época eu ainda mantive o meu emprego porque o dono disse “você fica meio horário aqui e fica também no seu escritório porque se não der certo você já fica aqui. [...] Então eu fiquei margiando lá e aí eu fui crescendo, crescendo e aí eu dava assessoria também em Pernambuco, então, assim era muito tumultuado.

Esse empresário também foi outra pessoa, além da avó, que **inspirou** a empreendedora, principalmente no momento em que a contadora envidava muitos esforços para estudar e se tornar uma empresária, pois via nesse profissional um referencial de sucesso. Não pela disposição em ajudá-la, mas pelo empreendedor que a entrevistada percebia e

admirava, sendo um dos referenciais mais importantes de sua vida profissional como se constata do relatado:

Todos os dias eu saía da Asa Branca e ia de faculdade, da Asa Branca pra SEUNE, até quando eu consegui transferir para a faculdade pública, que na época, há 10 anos atrás era quase que impossível você transferir de uma particular pra uma pública, né? [...] Então foi, essa foi uma das grandes dificuldades que eu tive. Então, a gente sempre se inspira em alguém. Na época, eu me inspirava no Seu Hipólito, que era o dono da Asa Branca. Era um grande empreendedor que vinha de usina, então assim, muito coisa que eu aplico na empresa hoje, do que eu fiz, do que eu faço, é inspiração dele. [...] Ele era professor, super empreendedor, na época, ele era sócio de umas 20 empresas. E eu queria entender como é que um professor consegue ser tão empreendedor e consegue administrar tantas empresas ao mesmo tempo. Então eu sempre estudei o caso deles.

Além da **motivação** advinda de seu maior inspirador profissional, também se constatou que a empresária foi motivada extrinsecamente por um contador a quem foi dado o *status* de parceiro, mas que diante do que foi relatado poderia ser lhe atribuída à condição de amigo, por ter oferecido como suporte o apoio moral e o incentivo de que a empreendedora precisava para seguir na conquista do sonho, conforme se constata:

Dias foi meu parceiro, contador que me ajudou logo no início, que disse: “Neu, vai, eu aposto em você, conte comigo pro que precisar”, eu acho que a gente só precisa disso, de um empurrãozinho pra poder ousar.

Dessa forma a empreendedora, no ano de **2006**, passou a atender clientes em outros estados. Tal esforço resultou na ampliação de sua carteira de clientes, na formalização da empresa, em **2007**, e imediatamente no ano subsequente (**2008**) a primeira filial fora aberta, dando início ao **crescimento orgânico** por meio da **expansão geográfica doméstica**, como se infere da explicação do gerente de qualidade da empresária:

Em 2005, Neuzete ainda não abriu a empresa, estava como profissional liberal, né. Naquela salinha de 25m². Em 2006, iniciei a implantação de serviço da assessoria contábil, em Pernambuco e Alagoas, como ela falou na história... E em 2007, amplia a carteira de clientes e muda para outro prédio, que foi quando o ano de análise contábil foi formalizada. Em 2008 abre sua primeira filial lá em Sergipe, na cidade de Neópolis.

Continuando nesse processo de **crescimento orgânico** a empresa iniciou em **2009** o aumento de seu ativo imobilizado, na forma tangível de edifício, o que também possivelmente reduziu custos com aluguel. Sendo o feito realizado também no ano de **2010**, quando as instalações da atual sede foram adquiridas.

Em 2009 adquiriu seu prédio próprio. No período entre 2010 e 2011, foi essa parte que adquiriu mais um imóvel, onde é a sede atual, a gente fez uma parceria estratégica. Ou seja, tem toda uma localização, né, Neuzete, esse prédio daqui, comprou, adquiriu esse terreno aqui, já mentalizando o sonho de ter todo.

No ano de 2011 foram firmadas parcerias estratégicas e a empresa que antes vinha com uma estratégia de concentração e expansão geográfica doméstica, passou a **diversificar** oferecendo mais serviços a seus clientes.

O propósito (das parcerias) é que o nosso cliente seja atraído pela contabilidade, mas se precisar de algo voltado para consultoria empresarial, assessoramento em meio ambiente... porque é um assunto desse daqui, que ele não tem pra onde procurar, porque a gente já tem uma pessoa de confiança, que possa indicar pra ele.

De acordo com o supra relatado e ainda com base na documentação em mídia eletrônica disponibilizada pela empresa via e-mail, tais parcerias possibilitaram a **ampliação do portfólio** com os novos serviços de consultoria empresarial, assessoria e consultoria em meio ambiente, saúde e segurança do trabalho, marketing, consultoria em excelência da qualidade, gestão da produção industrial e tecnologia da informação.

Contudo, a guinada do crescimento data de **2012**, ano em que a empresa implementou o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), cuja metodologia é desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e busca desenvolver na empresas brasileiras competitividade, sustentabilidade, ética e inovação com ênfase na qualidade das práticas de gestão e do desempenho organizacional. Desse modo, a empreendedora agregou à sua gestão práticas de gestão mais estruturadas, e conforme depreende-se do explicado pelo gerente de qualidade, alavancou o crescimento:

Esse processo começou a partir de 2012. A empresa até esse momento tinha uma gestão informal. Como Neuzete desde o início da história sempre focou nessa parte da qualidade junto aos clientes [...] Quando foi implantado o MEG que é um modelo de Excelência de Gestão, pronto! Neuzete desde o início já tinha essa organização de querer ir gerir, fez vários cursos no SEBRAE, é tanto que quando ela começa a falar da história diz que a empresa é filha do SEBRAE, porque o que tem no SEBRAE nós da Contábil tá participando também.

Verificou-se também, a partir deste marco, no ano de 2012, que a ideia de crescimento empresarial está muito associada à qualidade, uma vez que para os anos de **2013 e 2014** foram destacadas as aberturas de duas novas filiais, como destacado:

Depois dessa metodologia de gestão começamos a participar dos prêmios, que aí começou o crescimento da empresa, e com esses prêmios e com esses cursos teve, por exemplo, a empresa criou uma filial em Delmiro Gouveia, criou uma unidade em Paulo Afonso, a partir de 2012. [...] E em 2013 foi aberta a filial em Delmiro Gouveia. Em 2014 já aproveitando o movimento, já abriu uma filial em Paulo Afonso, porque praticamente são cidades vizinhas.

Decerto que essa explicação acerca da causa do crescimento associado à qualidade dos serviços, foi externada pelo gerente de qualidade da empreendedora, porém a existência de tal cargo já demonstra algum grau de institucionalização da cultura da qualidade.

Na verdade depois de 2012, diversos prêmios foram acumulados o que totaliza cerca de quinze, e todos podem ser facilmente associado a práticas de qualidade na gestão, tanto é que dos diversos documentos acessíveis ou disponibilizados pela empresa à pesquisadora, nota-se que o reconhecimento por meio de prêmios se configura não apenas um *status*, mas também um promotor de crescimento na medida em que dá visibilidade à empresa e a consolida como referência em sua área de atuação. Tal afirmação encontra suporte também no explicado pelo gerente da empresa:

O interessante é que a empresa desde o início... a gente sempre gosta de falar o seguinte, que essas premiações são apenas a ponta do *iceberg*, que desde o início de uma preocupação com a gestão, com a organização, com a administração, e a partir do ano de 2014, 2015 começou a aparecer essas premiações. O destaque que a gente coloca, além desses aqui, que é o da qualidade internacional, esse aqui também, esse foi o MPE, de 2015, a Análise Assessoria Contábil, ela foi ganhadora do prêmio MPE Brasil, né, empresas de pequeno porte e concorreu a mais de 50 mil empresas, na área de serviços. E tipo foi algo muito bom, porque uma empresa de serviços de Arapiraca Alagoas, ganhou uma categoria de serviço.

Em **2015** registra-se a inauguração da nova sede em Arapiraca. Evento este que embora não se configure um crescimento em termos de faturamento ou emprego foi de relevante importância, pois simbolizou a consolidação da história da organização e do sonho da empreendedora que conforme explicou acredita ser a estrutura física também um diferencial para o mercado:

Em 2015, inaugurou a nova sede, essa que estamos hoje. Hoje a gente sempre gosta de comparar, de 25 metros² para 800 metros². [...] Quem tá de fora e vê a própria estrutura diz: “poxa, nunca vi um escritório desse”, “nem eu”. Porque eu já viajei né, por todo o nordeste, vários lugares e os contadores não investem em escritório bonito, você vê escritório que não tem papel, que não tem bagunça. Geralmente escritório é...né? Só quem conhece, é que sabe quanto é, que eles não valorizam isso. (Entrevistado 2)

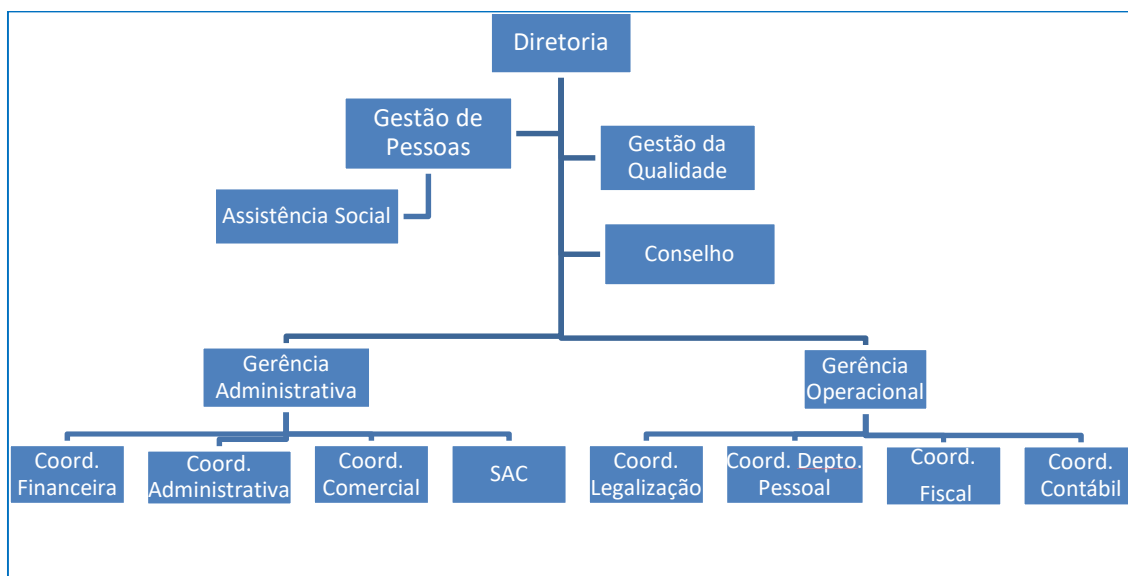
Seguindo com esse tipo de evento, a empresa em **2016** inaugurou também uma **nova filial** em Paulo Afonso e continuou buscando práticas de gestão da qualidade para agregar valor ao seu negócio, iniciando assim, neste ano, o processo de certificação com a ISO 9001. Além disso, a empresa foi premiada com o *Great Place To Work* (GPTW), prêmio que a reconheceu como a melhor empresa para se trabalhar em Alagoas, conforme foi divulgado na imprensa local e no *site* da empresa.

Até 2016 os serviços da empresa estiveram sempre o mesmo foco e quando os clientes necessitavam de novos serviços que a Análise Contábil não poderia oferecer diretamente as parcerias estratégicas eram acionadas. No entanto, em **2017**, a empresa adotou uma estratégia diferente e decidiu constituir uma **nova empresa** cuja atividade está relacionada a serviços de Tecnologia da Informação (TI) como venda de sistema de gestão empresarial, manutenção e

infraestrutura de redes e computadores, serviço de Transferência Eletrônica de Fundos (TEF), automação e acompanhamento diário de *backup*.

Com esse patrimônio formado, a empresa passou a dispor de uma grande **estrutura física**, considerando a matriz mais três filiais. Já a estrutura organizacional acompanhou esse crescimento e se constitui conforme a Figura 9.

Figura 9 – Estrutura Organizacional formal Caso 4



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2017).

Revela-se então uma **estrutura com alta amplitude de controle**, sendo o nível estratégico composto por *staffs* como gestão de pessoas, gestão da qualidade e controladoria. O nível tático ou administrativo contemplando apenas duas gerências: a administrativa que controla as áreas financeira, comercial, tecnologia e relacionamento com o cliente; a operacional com o departamento de pessoal e todo suporte contábil. E por fim, o nível operacional formado por coordenadores, assistente e auxiliares.

No tocante ao **quantitativo de funcionários**, quando da fundação, a empreendedora contou apenas com um funcionário, mas ao longo do tempo esse contingente foi ampliado em 64%. Contudo importa destacar uma redução na taxa de crescimento em relação a emprego, visto que, segundo dados da empresa, essa taxa vem sofrendo decréscimo desde 2015, conforme demonstrado:

Tratando de pessoas, houve um aumento de 21% no número de colaboradores no ano de 2015 em relação ao ano de 2014; tomando como base o ano de 2015 em relação ao ano de 2016, houve uma diminuição de 2,5% no número de colaboradores. Atualmente foi constatado uma diminuição de 7,7% no número de colaboradores no ano de 2017 em relação ao número total de 2016.

Porém essa queda, no mesmo triênio, de 2015-2017, foi acompanhada de um **crescimento médio no faturamento** de aproximadamente 18% a.a. Tal evidência demonstra que mesmo em ambiente de crise econômica, a empresa continuou crescendo, como demonstrou os dados:

Tratando de faturamento, houve um aumento de 11% no ano de 2015 em relação ao ano de 2014; tomando como base o ano de 2015 em relação ao ano de 2016, houve um crescimento de 29,7% no faturamento. Atualmente foi constatado um aumento de 11,7% no número de faturamento no ano de 2017 em relação ao número total de 2016.

Com relação à **presença de familiar no quadro da empresa**, em razão de experiência negativa, a empreendedora tem como regra geral não empregar familiares na empresa e desde a fundação não buscou **sociedade**, conforme explicou:

Não, nenhum familiar na empresa. Não sou muito a favor de empresa familiar, não. Eu já tive algumas experiências, que já coloquei algumas pessoas e não deu muito certo. Ai eu prefiro arrumar em outro lugar, em cliente do que colocar.[...] Ajudar de qualquer outra forma, menos colocar aqui. [...] Sócio também não, desde o começo, sozinha.

O Quadro 30 resume as características da empresa, bem como as formas de crescimento, a partir da análise do caso.

Quadro 30 – Caracterização e formas de crescimento Caso 4

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Caracterização da empresa	Fundação	▪ 2007
	Setor de atuação	▪ Serviços contábeis e consultoria em gestão empresarial.
	Localização	▪ Matriz em Arapiraca; Filiais: BA, SE, AL
	Estrutura organizacional	▪ 4 níveis hierárquicos: auxiliar-assistente, assistente-analista, analista-coordenador, coordenador-gerente, gerente-diretoria.
	Serviços prestados	▪ Análise Assessoria Contábil: Assessoria Contábil, Assessoria e consultorias em gestão empresarial. ▪ Análise Tech Assessoria Computacional: suporte de TI
	Quantidade de empregado na fundação/hoje	▪ 1/64
	Crescimento no faturamento	▪ Em torno de 18% a.a. (no período de maior crescimento)
	Familiares na empresa	▪ Não
	Sócios	▪ Não
Trajetória de crescimento	Período de maior crescimento	▪ 2013-2017
	Formas de crescimento	▪ Orgânico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliação do portfólio ▪ Expansão geográfica doméstica ▪ Abertura de nova empresa

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

A empreendedora deste caso tem 39 anos, é casada com duas filhas cujas idades são 3 e 7 anos. No tocante à **escolaridade**, além da **formação** de técnica em contabilidade, ela buscou o curso superior em Ciências Contábeis e, logo em seguida, se pós-graduou em Gestão Tributária. Atualmente a empreendedora cursa uma pós-graduação em Gestão de Pessoas. Sobre estes aspectos, ela destaca:

Eu cursei a universidade, a UNEAL, aqui em Arapiraca, em 2010. Eu já era formada como técnica, por isso que eu já tinha trabalhado antes, porque na época, técnica em contabilidade podia exercer a profissão, né? E aí só em 2010 foi que eu fiz a graduação. Eu tenho pós-graduação.[...] Tinha técnico de Contabilidade. Hoje é que não tem mais. Eu tenho pós-graduação em Gestão Tributária, trabalhei com empresariado e estou cursando Gestão de Pessoas.

Com relação à **existência de empreendedores na família**, a empresária afirma que não é a única que ingressou na atividade empreendedora. Ela destacou que sua avó, apesar de não ter possuído negócio formalizado, foi sua inspiração:

Tem a minha vó que eu sempre digo que ela é minha fonte de inspiração, ela era uma micro e pequena empreendedora. Além da minha vó, tem meu esposo. Hoje ele tem alguns outros negócios diferentes de contabilidade que eu sou individual, sou empresária individual, mas na minha família tem outros empreendedores. Mas minha fonte de inspiração mesmo foi minha vó. Eu morei com ela, fui criada com ela.

Esta **fonte inspiracional** teve origem na sua infância quando, sem perspectivas de futuro, a empreendedora foi morar com a avó com o objetivo de ajudá-la nas tarefas domésticas e, neste momento, também teve contato com a atividade empreendedora. Ainda que na informalidade, a imersão naquela realidade a fez desenvolver habilidades para negociar, como explicou:

Ela tinha uma mercearia pequenininha, aí eu fui criada com ela e com 9 anos eu vim do sítio e fui morar com minha vó porque ela tinha uma família só de homens, só de rapazes e aí pediu a meu pai para eu morar com ela para ajudar. [...] Então eu fui. Vim para cá, fiquei toda feliz e aí ela tinha uma merceariazinha, não era legalizado nem nada, mas eu aprendi a lidar com números, a lidar com contas, a atender o público, com 9 anos de idade, né. Então eu fazia o caixazinho dela. Não sabia nem o que era estoque, mas contava quantos arrozes tinha para poder medir o estoque, e assim ia, ela vendia leite e eu ia entregar leite, então assim, indiretamente, eu aprendi a negociar deste os 9 anos.

Ainda morando com a avó iniciou os estudos no antigo segundo grau e também iniciou sua **trajetória profissional** em um escritório de contabilidade da região, na função de estagiária, porém sem contato com a contabilidade. Mas logo tal situação mudou e a empresária passou a trabalhar em outro escritório e, desta vez, foi lhe proporcionado contato direto com a área contábil, como relatou:

Com 14 anos eu estava já terminando o 1º grau e aí por ela eu parava ali, mas aí eu disse: não, eu quero estudar. Os filhos dela nenhum tinha segundo grau e aí ela disse “então tá” e me matriculou no segundo grau e me arranhou um estágio em um escritório de contabilidade e aí eu passei um tempo lá nesse escritório aprendendo o

básico do básico e estudava um horário, estagiava outro horário e cuidava da casa e ainda conseguia ajudar ela na mercearia, quando podia. E aí de lá eu fui contratada em outro escritório de contabilidade que foi meu primeiro contato assim... direto com a área de contabilidade.

Após ter passado por este último escritório a entrevistada continuou na área Contábil, mas agora em ambientes corporativos de grandes empresas, e foi quando se deparou com o **fenômeno do teto de vidro**, o que a fez decidir por desenvolver o seu potencial empreendedor para si, e assim, abriu o próprio escritório.

Foi o meu primeiro contato e foi o último escritório que eu trabalhei. Passei por outras empresas, comecei a trabalhar mais na área corporativa, não em escritório e a última foi na Asa Branca e de lá eu vi, eu passei seis anos como gerente Contábil, e de lá eu vi que eu não ia passar mais para um nível maior porque o contador era muito amigo do dono e aí eu disse: não, eu quero empreender. Então eu resolvi abrir um escritório.

O negócio começou tendo um amigo da empreendedora como seu primeiro cliente mais um funcionário. Além disso, a **reputação** da empreendedora foi fundamental nesta fase do negócio, pois o nome profissional que construiu a ajudou, mas o principal foi a sua percepção quanto à **oportunidade de ofertar um serviço diferenciado**, oferecendo serviços que agregassem mais valor aos clientes, como assessoria em gestão, e não apenas serviços contábeis básicos, como elucidou:

Eu tinha só uma pessoa para me ajudar, que era um funcionário e eu não tinha nenhum cliente, e aí um amigo meu disse “não, eu vou botar minha contabilidade com você”. Mas eu tinha um nome, eu tinha uma vontade, mas eu acreditava que eu ia realmente conseguir montar um escritório, fazer um trabalho diferenciado, eu via como era o tratamento desses contadores da cidade com os clientes, que era só feijão com arroz mesmo, aquela questão de mandar documentos, impostos, etc. E aí eu disse: eu quero fazer uma coisa diferente, eu quero dar um assessoria, eu quero dar um foco maior nesses clientes, e aí o nome que eu já levava da Asa Branca.

As dificuldades não se resumiram apenas a conseguir clientes, pois antes disso há de se destacar outro aspecto relevante que diz respeito ao **fato de ser mulher**. Sobre isso a empreendedora explicou que mais que o fato de ser mulher em uma área considerada típica de homens, ser muito jovem também a fez enfrentar grandes desafios para conquistar clientes:

Eu acho que a questão de ser jovem eu ouvia mais porque muitos contadores eram senhores, com uma idade já avançada e olhar pra mim e falar “ah! Você é tão juvenzinha”, então mede muito seu conhecimento pela idade, pela aparência porque realmente quem ver minhas fotos lá do início era um piveta, magrinha e muito assim, poxa...será que você sabe mesmo?

Essas dificuldades, ainda quando a empreendedora era micro empreendedora individual, que foram reputadas ao fato de ser jovem e mulher não a impediram de crescer. Pelo contrário, seu ingresso nesse mercado chamou atenção não apenas pela sua condição de mulher em uma área tradicionalmente masculina, mas principalmente pelo espaço que conquistou em um tempo relativamente curto.

Empresa eu abri depois de dois, três anos, e aí eu passei muita dificuldade porque eu era bem jovem em um mercado voltado para homens, e aí chegar uma jovem e querer chegar no mercado e se destacar, e aí tem aquela questão de disputar cliente com outro contador antigo, e agora quem ganha? Então assim, era um desafio muito grande, foi um desafio muito grande.[...] Então acho que a maior dificuldade foi isso: é de você ser mulher e ser jovem, muito jovem no meu caso e em tão pouco tempo eu ir crescendo rápido e abrindo filiais, tudo!

Assim, além dos esforços envidados no sentido de aprender novos conhecimentos, a empreendedora reputa o **crescimento inicial** do seu negócio aos serviços diferenciados que prestou. Tal visão denota-se do relatado, pois, de fato, a empresária à época se sobressaiu no mercado e mesmo sem investimentos em marketing conseguiu aumentar sua carteira de clientes contando apenas com suas **habilidades relacionais** para construir e manter os relacionamentos, assim como também os **bons serviços prestados**.

E esse trabalho diferenciado de dar um suporte no dia a dia do cliente, de estar sempre presente, tirando dúvidas me fez crescer porque aí um ia divulgando para o outro e outro gostava do meu trabalho e ia indicando outro. Então assim, nem propaganda a gente tinha porque eu não podia ter, né?

Ademais, a ofertar serviços diferenciados, a superar desafios impostos por um mercado tradicionalmente masculino, a empresária também aditou a **autoconfiança** como uma característica pessoal, sem a qual possivelmente ela não teria construído sua carteira de clientes e, por conseguinte se expandido, como esclareceu:

Eu dizia: eu trabalhei em grandes empresas, eu tenho experiência, eu trabalho desde 15 anos na área e eu posso garantir com o meu trabalho, então você só pode saber se vai dar certo ou não vendo meu trabalho, então, acho que essa autoconfiança que eu demonstrei fez com que essas pessoas realmente disse “vou dar um voto de confiança para saber se ela sabe mesmo”.

A seguir, o Quadro 31 resume o perfil da empreendedora extraído do caso.

Quadro 31 – Perfil da Empreendedora do Caso 4

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Perfil	▪ Idade	▪ 39 anos
	▪ Escolaridade	▪ Pós-graduada: gestão tributária e gestão de pessoas
	▪ Filhos	▪ 2 filhas
	▪ Experiência anterior	▪ Sempre na área contábil, seja escritório ou grandes empresas
	▪ Empreendedor na família	▪ Não
	▪ Motivação para empreender	▪ Desejo de ascensão carreira impedido pelo “teto de vidro”

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Concernente às **estratégias na dimensão indivíduo**, inicialmente as estratégias utilizadas pela empreendedora para **aumentar a intensidade empreendedora** são a seguir descritas de forma a evidenciar as estratégias por ela utilizadas no sentido de aumentar o

tempo dedicado ao negócio e desenvolver **competências** necessárias à promoção do crescimento empresarial.

Nesse aspecto vale destacar que não foram evidenciadas razões de ordem psicológica que impediram a empreendedora de promover o crescimento. Ao contrário, ela sempre se manteve focada na realização de seus objetivos mesmo com a previsão de insucesso do cônjuge, revelando assim **autonomia e persistência**:

Eu acho que tudo que eu planejei, eu consegui fazer, mesmo com algumas dificuldades, né, como foi a desse prédio. Assim, eu já tinha planejado, eu já tinha feito conta, eu sabia que ia dar certo, mas aí meu esposo fica: “não, não vai dar certo”. E eu sou muito assim, quando alguém diz que não vai dar certo, eu sou persistente, eu consigo, não teve nenhum projeto que eu abortei porque não me senti preparada.

Houve um momento, durante a construção da sede atual, que a empreendedora gestante foi emocionalmente abalada e submetida a situações de elevado estresse, mas não desistiu. Pelo contrário, demonstrou **alta predisposição psicológica** para superar obstáculos e promover o crescimento almejado:

É, eu enfrentei essa construção sozinha, né, eu grávida, era gravidez de risco, mas não podia parar, teve momentos difíceis, que o meu financeiro falava: “Neuzete, vai ter que parar a construção porque a gente não tem mais verba”. E eu não desisti em nenhum momento. A gente vai conseguir. E aí eu sempre consegui. Então teve o estresse da construção todinha, teve umas decepções de colaboradores, que eu investi tudo que eu podia, e aí se juntaram em complô de 3 colaboradores pra montar uma empresa, pra vender pro concorrente todas as minhas práticas de gestão. Então isso tudo me abalou muito, mas serviu de crescimento. [...] Então assim, foram muitas decepções mais o estresse da construção, que aí... hoje eu tô bem.

Em se tratando de **tempo dedicado ao negócio** constatou-se que a jornada atual de 8h/dia da empreendedora, na verdade, exige dela policiamento constante para que esta não seja excedida. Tal prática é recente e como esclareceu é fruto de aprendizado adquirido por meio de processo de *coaching*:

Hoje eu trabalho as oito horas. Eu estou aprendendo com o meu *coaching* a não levar trabalho para casa, porque assim, eu sou apaixonada pelo que eu faço. [...] E faço até hoje, entendeu? Eu faço *coaching* individual, porque com ele eu consigo muito aprender com isso, e a cada dia, a gente tem que melhorar sempre.

Depreende-se ainda do abaixo explicitado que mensurar a **intensidade empreendedora** com horas laborais é uma tarefa difícil, visto que a produtividade relacionada à qualidade do que se faz com o tempo é algo subjetivo. Neste caso, constatou-se que as horas em que a empresária permanece fisicamente na empresa não contribuíram para o crescimento da mesma, visto que os compromissos e atividades rotineiras do ambiente corporativo influenciam qualitativamente na intensidade, pois a empresária não consegue pensar estrategicamente na empresa, razão pela qual adotou a **estratégia** de dividir o tempo de

trabalho em dois espaço e momentos: (1) para atender demandas rotineiras na empresa e (2) para se concentrar efetivamente no negócio em casa, como destacou:

Hoje eu tô mudando as estratégias, ao invés de eu ficar as 8 horas aqui, diminuir a carga horária aqui e trabalhar mais em casa. Tipo... por quê? Porque aqui eu não consigo me concentrar, pensar estrategicamente, ficar sozinha, porque sempre tem uma visita, tem um cliente, tem alguém que quer falar comigo, tem um colaborador. Então hoje eu já tô mudando a estratégia, pensar mais estrategicamente fora daqui e estar aqui ao mesmo tempo. [...] Venho fazer reuniões, entendeu? Atender um cliente, ver como é que tá os indicadores da equipe, mas na verdade, estrategicamente, eu penso fora daqui, porque aqui não tem como pensar aqui.

Ao que se evidenciou trabalhar em casa não só ajuda a empreendedora a pensar estrategicamente a empresa, mas também é uma forma de **conciliar outras demandas conflitantes** como cuidar de filhos, como exemplificou:

Então hoje eu posso me dar o luxo, se eu não quiser vir trabalhar os 30 dias, eu não venho, e a empresa anda do mesmo jeito, tá? Então, eu consigo fazer isso, fazer trabalho de escola com criança, não preciso estar aqui todos os dias, tá? Então, como eu disse, eu trabalho 8 horas, eu não preciso estar aqui dentro pra trabalhar as 8 horas.

Explicou também que essa forma de gerenciar o **conflito trabalho-família-vida pessoal** se deve ao seu **estilo de gestão descentralizado** com ênfase no compartilhamento de informação.

Mesmo na crise... Eu faço isso delegando. Eu sou daquelas que eu não guardo conhecimento pra mim, então eu sempre é... penso o seguinte: eu tenho que ter pessoas boas, pra que a empresa ande com Neuzete ou sem Neuzete. Hoje, eu recentemente tirei férias, cheguei ontem de férias e a empresa está como se nem tivesse sentido a minha falta. Então eu acho que uma boa gestão é isso, não adianta você segurar para você o conhecimento, que o cliente só fale com você, se você não puder sair, se você não puder... se seu filho adoecer e você ter que ficar em casa.

A empresária tentou transmitir a ideia que há uma nítida separação de seus papéis. Contudo, em seu relato revelou uma **estratégia de atenuação de conflito** ao explicar que consegue administrar a empresa remotamente, se utilizando de tecnologias, mas o que se denota é uma sobreposição desses papéis.

Às vezes eu em casa, eu tô pensando, eu tô ligando, eu passo um e-mail: “pessoal, olha a ideia que eu tive”. Eu joga a ideia e eles aprimoram, eles complementam. Então eu consigo administrar dessa forma. E quando eu estou em casa, eu sou de casa, eu sou final de semana, domingo, eu sou filha, eu vou pra praia, eu vou para o shopping e a gente sai bastante. Então eu consigo administrar porque eu tenho uma equipe boa, eu preparo a minha equipe pra que ela consiga administrar a minha empresa. E os clientes não sentem a minha falta.[...] Hoje a gente tem um sistema aqui que é o qualiex, que ele apresentou ali, que eu consigo monitorar o que cada um faz, em qualquer lugar onde eu estiver. É o sistema nas nuvens.[...]

Frise-se que tal sobreposição pode ser positiva no ponto em que revela **flexibilidade** para gerenciar os múltiplos papéis.

Sua **habilidade em mobilizar recursos financeiros** não pode ser medida por quantas vezes teve acesso ao crédito de terceiros, pois demonstrou aversão a bancos:

Pra esse aqui, pra esse aqui, eu não financiei a obra, eu financiei a mobília, móveis, pisos, entendeu? A maior parte, 90% foi com recursos próprios, eu não gosto muito de banco não.

No que se refere às **competências**, depreende-se que a empreendedora desenvolveu várias habilidades técnicas quando atuava com maior intensidade no operacional, porém o crescimento da empresa também a afastou dessas atividades, o que era conscientemente esperado, de modo que atualmente a empresária se dedica mais a **gestão estratégica** da empresa.

Eu saí do operacional, porque no início eu era totalmente operacional, não tinha quem fizesse, hoje, não, hoje eu não me envolvo na área operacional, eu contrato gente boa pra fazer, então eu tenho aí uma equipe de 12 contadores que fazem a coisa acontecer. Fora a pessoa do departamento pessoal, fora o César, que é da parte fiscal, né? Então são pessoas diferentes, em áreas diferentes que resumindo, sai o produto final, então na parte operacional, não me envolvo em nada.

Nesse sentido a empresária apresentou uma elevada autoconsciência ao afirmar que entende que sua principal competência é a **gestão empreendedora** que exerce no nível organização estratégico da empresa, e especificamente sua capacidade em gerir estrategicamente a gestão de pessoas, revelando habilidade para tratar múltiplas informações e um estilo gerencial focado nas pessoas:

Então, na parte operacional não me envolvo em nada. Porém, na parte de gestão, é a Neuzete, que aí eu fico mesmo de fora, olhando o todo e só direcionando o que tem que ser feito, e pegando os resultados. [...] minha maior competência eu que na gestão em si... entendeu? Porque hoje você gerir 65 pessoas, 4 unidades, não é fácil, porque você tá envolvendo muitas pessoas, muitas famílias. A gente investe nas pessoas. Então eu acho que a gestão em si é minha maior competência.

As estratégias que a empresária utiliza para desenvolver ou adquirir novas competências são diversas. Isso é visualizado em sua trajetória pessoal, na qual a busca por conhecimentos, que mais tarde se transformaram em competências essenciais, sempre foi uma constante. Exemplo disso ocorreu no início da carreira quando a empresária, por meio de estudo autodirigido, **adquiriu novas competências** visando atender a uma demanda de mercado.

Eu sempre trabalhei com empresas grandes, então trabalhar com empresas pequenas não era o meu foco, então eu tive que estudar, que aprender, que ler muito para aprender como era que lidava com empresas do simples, e aí eu fui me destacando e aí o resultado tá aí, poucos anos depois nós já estávamos aí sendo reconhecidos no mercado.

Nessa trajetória, destaque especial é dado ao SEBRAE, pois a empreendedora sempre buscou nesta instituição cursos e formas de se aperfeiçoar, como afirmou:

Mas a gente sempre tá buscando isso junto com o SEBRAE, principalmente. O que é que a gente pode fazer de diferente, de novo? Apesar do que, todo ano eu tô lá, eu estudo muito, fico pesquisando o que é que eu posso fazer de diferente, que eu olho muito as práticas de outras empresas.

O uso dos serviços do SEBRAE como **capacitação ou cursos de aperfeiçoamento** ocorre com uma regularidade notável, tanto que o próprio diretor técnico do SEBRAE, Ronaldo Moraes, enalteceu a empreendedora atribuindo-lhe implicitamente **competências de consultoria**:

Tem alguns empresários que é tipo sócio-atleta, tudo que eles têm disponíveis pra eles, eles aproveitam e a trajetória da Neuzete não é diferente. Ela começou no SEBRAE fazendo o EMPRETEC e ela fez realmente uma revolução na sua empresa e ela expandiu como ninguém e ela se diferenciou muito porque ela passou a ser uma grande prestadora de serviço para os seus clientes. Na verdade ela faz até o papel de um SEBRAE e muito próximos aos seus clientes, ajudando em diversos aspectos e ela realmente se diferenciou, então num momento desse de crise, é certamente uma pessoa que não para de crescer porque ela oferece muito mais que seus concorrentes. (vídeo).

No entanto, apesar de se revelar produtivo, os cursos do SEBRAE não são suficientes. A empresária frequenta **congressos** e faz **benchmarking** para desenvolver novas habilidades e **adquirir novas competências** de gestão, como exemplificou:

Faço muitas visitas de *benchmarking*, agora tem uma que eu tô doida pra ir. [...] Eu fui no congresso de gestão de pessoas, que ela fez o sucesso dela e eu fiquei encantada, então assim, já entrei em contato, pra eu fazer um visita de *benchmarking*. Essas visitas são muito enriquecedoras, sempre eu vou ver alguma inovação lá, que eu posso aplicar na minha empresa, necessariamente eu não preciso ser um laboratório pra poder aplicar as práticas de metodologia em gestão.

Verificou-se ainda que não somente a gestão estratégica empresarial é o foco da empreendedora, como também a **gestão de pessoas**. Inclusive busca o título de especialista nessa área funcional como evidencia o perfil pessoal. No entanto, ela também buscou desenvolver a si própria por meio de **processo de coaching** que proporciona não apenas autoconhecimento, mas também o uso de metodologias que a auxilia no desenvolvimento de suas lideranças.

Então assim, eu sou apaixonada, eu faço coaching individual sempre, ai meus colegas: “ah, você não acha que tem que parar de investir em coaching?”, eu digo: não. Para mim é uma melhora continua, tá? Então assim, sempre me ajuda, ir além de mim, a liderança e quando a gente não faz um grupo pra ele trabalhando Anagrama. É uma das melhores coisas que eu descobrir porque você tem como descobrir o perfil, se conhecer, né, seus pontos fortes, seus pontos de melhoria.

O Quadro 32 resume as estratégias na dimensão indivíduo, a partir do caso analisado.

Quadro 32 – Estratégias na dimensão indivíduo do Caso 4

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na dimensão indivíduo	Estratégia para ampliar intensidade empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenção de <i>coaching</i> ▪ Dividir o tempo dedicado ao negócio em dois espaços: corporativo e doméstico ▪ Gestão descentralizada e empoderamento ▪ Ênfase no compartilhamento de informação ▪ Gerenciamento remoto
	Predisposição psicológica para o crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta predisposição
	Estratégias para adquirir ou melhorar competências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudo autodirigido ▪ Benchmarking ▪ Capacitação e cursos de aperfeiçoamento ▪ Congressos ▪ Processo de <i>coaching</i> ▪ Especializações
	Autopercepção das competências determinantes para o crescimento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão Estratégica no Nível Organizacional ▪ Gestão Estratégica de Pessoas

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Na **dimensão** empresa e no tocante ao **capital organizacional** da empresa constatou-se a existência de **planejamento estratégico** formalizado e a declaração dos norteadores são comunicados para os colaboradores internos em um espaço chamado “quadro de gestão a vista” e para o público externo por meio do site.

Compatível com uma cultura de **compartilhamento de informação** as estratégias e planos são disseminados não somente com documentos eletrônicos, mas principalmente por meio de **reuniões**. Sobre isso, verificou-se por meio de documentação que em se tratando do planejamento estratégico, ao menos uma vez no ano, uma equipe representada por cada setor se reúne com a empresária para elaborar e/ou revisar o planejamento estratégico. Além dessa reunião outras ocorrem ao longo do ano, a exemplo da reunião setorial, reunião de liderança, reunião dos escritórios e reunião geral que ocorrem respectivamente com periodicidade, semanal, quinzenal, mensal e anual.

Constatou-se ainda que a empresária se utiliza do *Balanced Score Card (BSC)* como **metodologia de medição e gestão de desempenho**, como acrescentou:

Isso do comitê estratégico, eu não frisei bem, ao invés de eu fazer reunião com todos os coordenadores, que deve ter uns 15, não, eu tenho de acordo com o BSC, 4: um que represente do financeiro, um que represente da parte comercial, um operacional e um gestão de pessoas. Então eu só me reúno com os 4 e os 4 traz toda demanda, toda estratégia que foi feita e o que não foi do mês.

Outro aspecto observado nesta dimensão de análise está relacionado à tomada de decisão da empresária que implantou um **comitê** para auxiliá-la nesse processo, como explicou:

A gente tem comitê, tem comitê de... de gestão de pessoas, que são 7 pessoas. Então, eu tô com uma pessoa com um problema lá na filial, então eu **não tomo decisão sozinha**, eu chamo o comitê, a gente expõe na mesa qual é o problema e a gente toma decisão juntos, então hoje eu tô tentando fazer uma gestão mais compartilhada.

Esse comitê revela uma das formas sobre como a empresária recombina os **recursos de capital humano** que possui, criando equipes multidisciplinares para promover o que chamou de “gestão compartilhada”. Destaque-se também que da mesma forma que há um **comitê** para o processo de tomada de decisão, há outro também para a **construção de estratégias**:

Isso, a gente fez um regimento interno, né, hoje são fixos, são pessoas certas, mas que se fugir daquelas regras, a gente pode fazer um rodízio, entendeu? Tem vigência de um ano, e aí quem fez um bom trabalho, permanece, quem não, a gente troca. E aí tem o comitê de gestão estratégicas, também.

Ao promover a gestão participativa e ao recombina os recursos organizacionais com os recursos humanos a empreendedora **ampliou as oportunidades produtivas** da firma na medida em que essas **relações intergrupais** propiciam aos colaboradores participação ativa nas decisões importantes da empresa, estratégia esta que possivelmente cria um sentimento de pertencimento na equipe e aumento da motivação, além de se constituir um ativo intangível difícil de imitar.

Não somente a forma como a empreendedora estrutura suas equipes de trabalho, mas também a intenção declarada de realizar um processo sucessório que privilegie seus próprios colaboradores revelou que as **expectativas criadas em torno de um futuro promissor** cria uma espécie de contrato psicológico e os motivam a desempenharem seus papéis de forma mais produtiva, como destacou.

Então, pra ser o sucessor da análise contábil, então eu já tô estudando como é que eu vou fazer. Mas ideia é... então quando eles sabem que podem chegar a esse nível, então se dedicam muito mais, se doam muito mais, porque sabem que tem futuro aqui.[...] Não será da família, já tá descartado.

As ações internas voltadas para a gestão de pessoas são publicadas nas mídias sociais com o intuito de gerar repercussão positiva e fortalecer a marca, como explicou o gestor da empreendedora:

E foi interessante porque a gente sempre coloca isso nas redes sociais, e querendo ou não, esse marketing interno, passado pro mercado, cria também uma demanda de pessoas, né, em perceber com esses projetos, a vinda de currículos, a marca da empresa vem crescendo, principalmente essa parte para as pessoas.

Na visão empresarial essa estratégia de dar visibilidade às ações positivas do RH impacta na **reputação** da empresa e desperta o interesse de profissionais em trabalhar na empresa. Esse tipo de estratégia alcançou maiores proporções quando a empresa foi vencedora do Prêmio que a certificou como o melhor lugar para se trabalhar, conforme verificado na trajetória de crescimento. Disso pode-se depreender que a empreendedora, de fato, tem uma **cultura forte** no tocante às políticas voltadas para o **desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho**.

Muitas dessas políticas foram elencadas na entrevista, mas também foi apresentada documentação que evidenciou práticas de ações que visam o desenvolvimento da carreira do colaborador, como o **projeto mentor**:

Isso aqui é um projeto mentor, onde a gente criou recentemente, onde temos essa colaboradoras, que são voluntárias, que também fazem pós-graduação em gestão de pessoas, onde elas atuam como madrinhas desses colaboradores aqui. Elas foram escolhidas por forma de afinidade. Ou seja, hoje eles cuidam com relação a conversas voltadas para a vida profissional, com alguma dificuldade, alguns interesses.

Outros projetos são voltados para a **saúde e qualidade de vida** dos colaboradores no ambiente de trabalho, tais como sessão de filmes e *fitdance* e o projeto Bosque das Arapiracas, conforme explicou o gerente de qualidade:

Aqui a gente reúne pessoas, de organiza, faz uma **sessão**, nesse dia a gente assistiu a Fuga das Galinhas. Não é apenas assistir, né, tem todo um porquê e aí eles escrevem o que entenderam do filme pra uma relação do filme...no contexto da liderança. (Entrevistado 2)

Análise *Fitness*, a questão do profissional de educação física, pra juntamente com os colaboradores organizarem práticas de exercício físico. (Entrevistado 2)

Bosque das Arapiracas é um projeto já antigo da empresa, que iniciou com esse profissional, certo? Onde faziam caminhadas no bosque, ou seja, isso foi uma preocupação da direção, para os nossos colaboradores, como a gente trabalha muito sentado, o sedentarismo às vezes bate na porta, e isso é uma preocupação da empresa. (Entrevistado 2)

Além dessas ações, atenção especial é dispensada à **educação corporativa** para desenvolver habilidades conceituais, humanas ou técnicas.

Aqui é o projeto de educação corporativa, que eu falei lá no vídeo, temos um especialista, de terça-feira a gente se organiza. Hoje mesmo a gente tem é... Educação financeira para os funcionários. [...]O *coaching*, com César Araujo, foi um parceiro estratégico, esse movimento de *coaching*, já partindo da Neuzete, ela já conseguiu compartilhar com os demais colaboradores. Eu já participei, Ana Paula, Lidiane, inclusive. (Entrevistado 2)

Os **cursos e treinamentos** que são ofertados atendem a objetivos específicos da empresa uma vez que estão especificados no planejamento estratégico. Sobre isso a

empreendedora explicou que essa **cultura do aprendizado** é algo que desenvolveu para evitar descontinuidades dos serviços e para tanto criou um projeto específico:

A gente tinha dificuldade até de dar férias às pessoas, porque a gente não tinha quem substituísse [...] Então a gente criou um programa *crosstraining*, que é justamente pra isso, você vai aprender outra área, “o que é que você gosta?”, “ah, eu gosto de fazer processo”, então você vai aprender a fazer processo, e alguém vem fazer o que você faz, porque nas férias um substitui o outro, na verdade, a empresa não fica na mão de ninguém, né isso?

Nesse programa verifica-se a **capacidade inovativa** da empreendedora para transformar os recursos já existentes como seus colaboradores e o programa de educação corporativa em uma sistemática de trabalho que melhorasse os resultados da firma. Além disso, também no programa citado, denominado *crosstraining* busca não reforçar estilos de liderança centralizadores:

Você quer ser líder? Quero. Você pode administrar uma filial tal, agora para você ir terá que também ensinar alguém. Então isso ajuda a se desprender. Porque hoje a gente ainda consegue ter líder que é centralizador, né, medo de perder, e aí eu uso várias estratégias, várias maneiras de... de ir soltando, entendeu? boto lá em cima, que é uma maneira de eu não ficar presa à ninguém, porque não existe ninguém tão bom, que não possa ser substituído.

Ainda sobre os **recursos de capital humano** foram destacados os benefícios como plano de saúde, odontológico, incentivos para cursar nível superior de ensino, bônus em dinheiro para premiar boas ideias e o 14º, sendo este último uma estratégia para manter a **sinergia empresarial**, como se depreende do relatado:

E formas de reconhecimento, dentro dessas formas, sempre se destaca a questão do 14º salário, que esse é o ponto em que a direção, ela traça metas estratégicas, onde a minha meta, não é apenas minha. Se a qualidade bate a meta dela e a contábil ainda tá faltando alcançar, eu tenho obrigação de ajudar, porque é um por todos e todos por um. (Entrevistado 2))

Pensando ainda na promoção de um bom ambiente de trabalho a empreendedora implementou um ciclo no qual as lideranças oferecem presentes aos seus colaboradores e vice-versa, isto é, a “**cultura do giftwork**”:

E o *giftwork* que é uma nova... gente começa agora a registrar pontos que é um algo a mais, o que que Neuzete fez com o *giftwork*, algo a mais pros seus colaboradores. Aqui foi organizado um chá de bebê pra Junitenea, que é uma ex-funcionária, mas nós mesmos organizamos isso pra ela, ou seja, uma baita de uma surpresa, ela não esperava isso. (Entrevistado 2).

Ao que se evidencia a cultura organizacional da empresa, que é um ativo de **capital organizacional**, propicia um ambiente aberto para criação e disseminação de ideias o que reflete positivamente na capacidade de inovação da empresa. Sobre isso, a empreendedora e seu gestor explicaram que há um canal específico para o colaborador submeter a ideia à análise da empresária que é a responsável pela validação.

As ideias são recebidas por e-mail, onde Neuzete é a pessoa principal para validar. De fato aumentou, diminuiu a despesa, a gente vai e guarda...(Entrevistado 2)

E tanto se aumentar o faturamento, como reduzir despesa com aquela ideia do colaborador, ele é premiado e a gente tem um e-mail só pra ideias. (Entrevistado 1)

Restou evidente que essa política é bem aceita pelos colaboradores e **promove o crescimento da empresa** na medida em que as pessoas se mobilizam e criam ações que vão desde o **impacto positivo no faturamento** por meio de melhorias incrementais em processos até ideias que fizeram com que a organização **ampliasse os limites de sua expansão** ao implementar uma ideia que culminou na abertura de uma nova empresa, como se verificou nos exemplos que os entrevistados elencaram:

Ideias inovadoras, essa é uma cultura que a gente tem aqui na empresa, onde a ideia inovadora, que aumentar um faturamento ou diminuir as despesas é o conhecimento com o valor de 300 reais e uma plaquinha de reconhecimento. [...] O interessante, é que muitas vezes é a pessoa que a gente nem conhece, não tem um contato, tem uma ideia formidável, né, pra ajudar a empresa nesses pontos. (Entrevistado 2)

Várias ideias que já foram implantadas, ne Jonatas? Tem muitas ideias. (Entrevistado 1)

Já... teve uma delas que ela focou muito as nossas vendas, foi o da Sueli, “indique um amigo”, eu indico você, você indica cliente e ela ganha um porcentagem. Isso fez com que as nossas vendas aumentassem muito, muito. Teve uma também a respeito do sistema de som, teve uma colaboradora que conseguiu... [...] Teve um colaborador que deu ideia para a gente ser representante do sistema de informática, de gestão. (Entrevistado 2)

Foi esse que a gente abriu a empresa Análise Tech ... (Entrevistado 1)

Ademais a empreendedora esclareceu que o seu quadro funcional é muito qualificado em funções de suas estratégias para captar profissionais que consiste basicamente em **legitimar suas políticas internas de gestão de pessoas junto ao mercado**:

Eu acho que hoje, até pelo marketing, que nós fazemos, pelos benefícios, pelos prêmios que nós ganhamos, especialmente voltado às pessoas, a gente tem, a gente é considerado premiado, porque hoje a gente tem uma fila de currículos, que hoje a gente pode escolher os melhores.

Aproveitando a grande oferta de profissionais, a empresária explicou que há uma preferência por universitários e jovens, pois mesmo sem estes apresentarem o *know how* desejado eles se adequam rapidamente à cultura organizacional:

Então hoje a gente pega muito universitário, hoje a gente, por exemplo, antes tinha aquelas pessoas mais velhas, mais idosas, e eram pessoas difíceis de lidar, porque já vêm prontos. Hoje não, hoje eu pego jovens das universidades e formo esses talentos, do jeito que eu preciso, do jeito que eu quero. Eu quero pessoas que tenham ideias inovadoras, que possam pegar o conteúdo da universidade e aplicar aqui dentro.

Esse perfil declarado pela empresária também evidenciou que é indesejável contratar profissionais com os quais a organização tenha que envidar esforços para adequar colaboradores à cultura da empresa.

O quadro 33 resume as estratégias na dimensão empresa deste caso.

Quadro 33 – Estratégias na dimensão empresa Caso 4

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na Dimensão Empresa	Existência de estratégias formais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento estratégico formalizado ▪ Controle e sistemas coordenados: MEG e metodologia BSC ▪ Códigos de conduta
	Forma de comunicação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quadros à vista na estrutura física ▪ Comunicação via site e mídias sócias ▪ Reuniões periódicas
	Forma de recombinar recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Organizacionais</u>: Combina os talentos que possui com o capital organizacional “estratégia formalizada” e cria comitês para a construção de estratégias e auxílio no processo de tomada de decisão; Fortalece a marca por meio da recombinação da cultura de valorização de pessoas com o recurso de capital organização reputação para adquirir legitimação social. ▪ <u>Humanos</u>: combina política de desenvolvimento de pessoas com publicidades de ações ao público externo como forma de captar talentos; combina incentivos financeiros com recursos humanos para criar sinergia empresarial; combina os recursos humanos com ideias; combina os recursos humanos com a cultura organizacional; faz contrato psicológico combinando recursos humanos com plano de carreira e expectativas quanto a um futuro processo de sucessão. ▪ <u>Físicos</u>: Estrutura física comporta espaços reservados para o descanso, treinamento e reuniões informais do colaborador; espaço reservado para os parceiros estratégicos; ampliação da planta com a compra de imóveis; estrutura física símbolo de <i>status</i>.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

As estratégias na **dimensão ambiente** são no sentido indivíduo-ambiente e buscam identificar as estratégias utilizadas por parte da empreendedora para acessar as **oportunidades de crescimento** que se encontram não no interior da firma, mas no ambiente, pois argumenta-se que sempre que uma oportunidade de crescimento no entorno da firma é explorada, os limites destas se ampliam.

Nessa dimensão revela-se como a empreendedora se atualiza quanto ao seu mercado de atuação, as ideias que surgem da análise desse ambiente, principalmente como as oportunidades são acessadas, exploradas ou descartadas, isto é, como as estratégias são

criadas a partir de fatores macroambientais como governo, economia, tecnologia, concorrentes, etc.

As formas pelas quais a empreendedora se atualiza quanto ao mercado de atuação são tão diversas quanto a sua capacidade tratar as diversas informações disponíveis gratuitamente ou pagas. Contudo, constatou-se que a empreendedora também envolve sua **equipe** nesse processo, aliás, **designa um corpo de funcionários especificamente para monitorar** sua área de atuação, principalmente no tocante as mudanças na legislação contábil, conforme explanou:

A gente tem assinaturas das é... não é nem revistas, consultorias da IOB, tem a Tributa Net e tem o Diário Oficial, também, que é lido todos os dias. E além dos sites, da Receita Federal. Então assim, tem uma pessoa e tem uma equipe que olha o Diário Oficial todos os dias. Então tudo que muda na legislação está lá. Como a IOB também nos passa todos os dias o que é que muda. Então são assinaturas geralmente caras, mas que vale à pena pelo investimento, porque todo dia tem uma mudança diferente. E a gente tem que estar atualizado.

É possível afirmar com base no supradito que essa estratégia de monitoramento recombina recursos humanos e o capital intelectual destes, ambos recursos internos, com as informações disponíveis no ambiente, diminui a assimetria de informação que existe entre as informações da empreendedora, sua equipe e ambiente o que **facilita a percepção das oportunidades de expansão** que se encontram no entorno da firma, além retroalimentar o planejamento estratégico.

Em se tratando de planejamento estratégico, é com uma gestão estratégica eficaz que a empreendedora alinha suas estratégias com **fatores macroeconômicos**, como ocorreu com a atual crise, conforme explicou:

A economia mudou, então a gente revisa e muda a estratégia, então sempre com o comitê de pessoas, de comitê estratégico e reavalia, porque nem sempre o que tô planejando pra 2018, não quer dizer que no final de 2018, eu vá conseguir, isso vai depender muito da economia, do mercado, como é que o mercado está se portando. Então a ideia é crescer x, mas será que esse crescimento ele pode tanto aumentar, como diminuir, dependendo da demanda, por exemplo, lá no momento que começou a crise, nós não imaginávamos que fossem tantos clientes fechando as portas, tanto clientes que não quisessem investir. Então a gente tinha uma estratégia, a gente teve que mexer no planejamento pra poder atingir.

Além de utilizar os seus recursos internos para monitorar o ambiente, também busca no ambiente externo, agentes que a auxiliem nesse processo. Uma das estratégias que citou nesse sentido foi a contratação de serviços de Empresa Júnior da Universidade Federal do seu estado para fazer pesquisa de mercado:

É parceira, a gente faz a pesquisa de mercado. E a pesquisa de mercado não é a análise contábil que tá fazendo. Então se eu quero saber preço, por exemplo, aí a gente contrata a Consulti Júnior, elabora o que a gente quer saber junto com eles, e

eles vão pro mercado fazer isso. Seja de concorrente, seja de mercado, seja de cidade nova que a gente queira entrar. Então eu sempre tenho eles pra fazer esse tipo de trabalho.

Contudo, a essa relação comercial com a empresa júnior, a empresária atribui o *status* de parceria. Isso porque a empreendedora vem **percebendo e explorando as oportunidades** que a universidade pode oferecer em termos de **desenvolvimento de tecnologias e inovação**, conforme se depreende do relato.

Outra coisa que a gente está fazendo é junto com a faculdade, a Universidade Federal de Alagoas, é um projeto de tecnologia, que é o quê? [...] A gente está desenvolvendo junto com a faculdade. A gente até mandou um projeto para o Banco do Nordeste pra ver se vai ser aprovado, pra gente desenvolver um *software* junto com a parte de T.I. A universidade tem doutores em T.I e tal, isso é bom pra eles e é bom pra gente. [...] Então esse vai ser um projeto de inovação que a gente está esperando ser aprovado pelo Banco do Nordeste, já mandamos até o mês passado.

Esse projeto em **parceria** com a Universidade tem um propósito não apenas de inovar serviços, mas faz parte de uma **estratégia de longo para prazo** para a empresa expandir significativamente os seus limites de expansão, visto que o desenvolvimento do *software* referenciado é um dos planos para promover o **crescimento orgânico por meio de franquias**.

Que a gente está fazendo e montando como eu falei é o projeto de franquias, que não vai ser pra agora, mas assim, a gente está montando todo esse projeto de gestão para desenvolver um *software*, para que a gente possa é... colocar todas as nossas práticas em um único *software*, e aí a gente conseguir expandir. e eu acredito que isso vai ser uma **inovação grande**.

De forma **individual**, a empreendedora normalmente busca se atualizar em pesquisas por meio da internet, mas esclareceu que não se apropria da ideia tal qual ela se apresenta:

É... geralmente é muito pesquisando internet, estudando, lendo, congressos que eu vou. Então quando eu pego uma ideia, às vezes não é nem a ideia do que tá se falando, mas eu consigo pegar uma parte e aprimorar pra eu desenvolver outras.

Na verdade, do que relato supradescrito, verifica-se um **processo de co-criação** que pode ser assim explicado: primeiro ler a informação, depois pensa sobre os recursos que já possui e associa esses recursos a informação lida e daí emerge uma ideia para aprimorar ou criar novos produtos ou serviços.

Por fim, ressalte-se que mesmo com a crise a empreendedora avalia que **há espaço para crescimento**, principalmente em razão de sua estratégia de diferenciação. Mas asseverou que algumas vezes o crescimento foi limitado não por fatores externos, mas pela mão-de-obra insuficiente ou não preparada:

Sim, há espaço para crescimento, sim. Principalmente porque a gente faz um trabalho diferenciado. Então quando a gente coloca a filial, realmente é um sucesso, então, a gente tem como. O problema ainda mais é a mão de obra, porque a gente não pode ir pra um local, por exemplo, Santana de Ipanema, lá eu não vou ter a mão

de obra que eu preciso pra sair com a mesma qualidade. Por isso que a gente tem que ir com calma, pegar pessoas, capacitar, treinar, pra poder ir lá, porque senão a gente termina se queimando com o mercado. [...] geralmente um projeto desse leva dois anos, do planejamento à execução.

Ao explicar tal limitação do crescimento a empresária demonstra, no exemplo de uma abertura de filial, que o período que a empresa leva se preparando para expansão é crucial para o sucesso da estratégia.

Segue no Quadro 34 o resumo das estratégias para acessar as oportunidades de crescimento no entorno da firma.

Quadro 34 – Estratégias na dimensão ambiente Caso 4

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Estratégia na Dimensão Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Forma de atualização 	<ul style="list-style-type: none"> Monitora aspectos legais da profissão por meios de equipes específicas Atualização constante do planejamento estratégico.
	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia para acessar oportunidades de crescimento no entorno da firma 	<ul style="list-style-type: none"> Parcerias com universidades para desenvolver tecnologia e inovação como a criação de software proprietário para padronizar e sistematizar procedimentos para criar franquias. Financiamento externo (Banco do Nordeste)

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Quanto à forma que a empreendedora **percebe e analisa uma oportunidade de crescimento** no ambiente externo, verificou-se que as oportunidades nesse sentido são mais percebidas no ambiente operacional onde se encontram os clientes, pois os serviços que oferecem demandam de uma gestão de relacionamento muito próxima com esse público, e por vezes, a empreendedora ao visitar as empresas de potenciais clientes, de forma intuitiva, percebe os pontos de melhoria identificados e cognitivamente relaciona-os aos serviços que pode prestar e, com isso, conquistar o cliente e ampliar sua carteira, conforme explicou:

A gente recebeu um cliente novo, que tinha 85 pessoas, e aí eu vi que ele era muito empreendedor, fui lá conhecer a empresa dele, fiquei encantada, porém ele não tinha nada de gestão, aí eu disse: por que não? Ele me pagou, ele me paga para um serviço de contabilidade. Aí eu disse pra ele que eu gostaria de apresentar a minha empresa pra ele, né, as práticas que eu tenho, que ele podia implantar lá. Ele falou assim: “oxe, ótimo”. [...] E aí eu fiz a pesquisa de clima, mas isso já na cabeça, poxa, eu posso implantar um serviço aqui, tanto de gestão de pessoas, como de vários outros de consultoria. [...] Pronto, a gente fechou o serviço de 5 mil reais. Bom, porque eu tenho a mão de obra em casa, a gente já sabe como faz. Eu vou no cliente, e eu percebo que ele tem uma dificuldade que eu possa agregar valor ao meu serviço, eu vou lá e jogo a ideia, e eles compram.[...]

Nota-se mais uma vez a empreendedora recombina recursos internos para explorar uma oportunidade de aumentar o número de clientes. Destaque-se que nem sempre uma oportunidade identificada é aproveitada, pois ao avaliar se deve explorar ou não uma

oportunidade de crescimento pesa no julgamento da empresária o **risco de afetar negativamente a reputação construída**, conforme se verifica no relato:

Já chegou uma rede de farmácia aqui, por exemplo, que com 30 dias, eu: “olhe, infelizmente não dá para continuar”. A gente quer desfazer o contato, porque eu sabia que era um cliente muito problemático pra gente. Então é melhor a gente cortar o relacionamento no início, como tinha clientes aqui, por exemplo, tinha clientes aqui que infelizmente acha que a gente só perde, né. Mas tem clientes que você às vezes é melhor não ter. E aí já chegou acontecer de realmente eu dizer que vou recuar, pelo meu nome, entendeu?

Contudo a decisão da entrevistada não é a única considerada nesse processo, pois quando se trata de decisões complexas também **pesa a opinião do comitê gestor** por ela criado.

É... eu não tomo geralmente decisão sozinha, tá? Geralmente eu chamo o comitê, “pessoal, eu tô com uma ideia de fazer isso, o que é que vocês acham?”, E aí eles contribuem, dão suas opiniões. E, muitas vezes, a minha ideia não é a melhor para aquele momento, entendeu? [...] Porque eu vi que eu tava tendo muita dificuldade de lidar com muitas decisões sozinha.

Importa destacar que o envolvimento do comitê nos processos de tomada de decisão, inclusive aqueles sobre o crescimento empresarial, dá indícios de que as **estratégias nessa dimensão também são construídas com suas equipes**, reforçando mais uma vez uma cultura de compartilhamento de informação, poder e decisão.

O quadro 35 a seguir resume como as oportunidades de expansão são percebidas, analisadas e exploradas pela empreendedora, com base no caso.

Quadro 35 – Percepção, análise e exploração de oportunidade de crescimento do Caso 4

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Oportunidades de expansão	▪ Percepção da oportunidade de crescimento	▪ Percepção a partir da Gestão de relacionamento com os potenciais clientes.
	▪ Análise da oportunidade de crescimento	▪ Processo intuitivo e cognitivo que ocorre com maior frequência no ambiente do cliente.
	▪ Exploração da oportunidade de crescimento	▪ Pesa na decisão o risco de afetar negativamente a reputação pessoal da empreendedora. ▪ Pesa na decisão a opinião do comitê de gestão.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

No tocante à **expectativa quanto ao crescimento**, quando iniciou o negócio a empreendedora afirmou que havia uma expectativa, mas que esta foi superada:

Então eu não imaginava que fosse crescer tanto, imaginava que fosse crescer, pela força de vontade, porque eu queria, eu sabia o que estava colocando no mercado,

que era um produto diferente, o produto, a assessoria. E aí, eu não imaginava que fosse crescer tanto.

Por uma **perspectiva não econômica** a empreendedora entende que o crescimento empresarial está relacionado à evolução de pensamento que a conduz a uma visão de mundo particular que lhe permite ampliar habilidades conceituais e quebrar paradigmas:

Pra mim, crescimento empresarial é quando você muda a sua cabeça, a sua forma de pensar, independente de números. Então, se eu ficar sempre naquela mesmice, eu não vou sair daqui. Mas quando você abre a sua mente, que você pode crescer, eu acho que você consegue atingir muita coisa.

Nos limites da expansão da firma há **barreiras que impedem o crescimento**, podendo ser de ordem pessoal ou **ambiental**. Neste último caso a empreendedora sublinhou que o Conselho de Classe dos Contadores (CRC) foi uma barreira, pois na percepção da empresária a fiscalização do órgão atuou de forma que as ações poderiam ser entendidas como **perseguição**:

Eu acho que o que incomoda é mesmo aquela questão, lembra do meu primeiro patrão que eu falei, que ele era o presidente do CRC? Teve um período aí que a gente sofria fiscalização do CRC direto, direto, direto, direto.[...] . E o pessoal ficava com raiva “Neuzete, isso é coisa que a gente da faculdade, ele tá pedindo, mandando pedir aos outros”, “Não, a gente não tem? Vamos lá”. Assim, era uma atrás da outra, eu abria a filial de Delmiro, no outro dia, tinha fiscal lá, entendeu? Então isso às vezes me incomodava. [...] Eu ganhava um prêmio, vários prêmios, em nenhum momento o CRC, ou o presidente, quem quer que seja, disse: “Neuzete, parabéns, você é um orgulho pra classe contábil”. Então assim, você sente falta disso e eu sinto isso como que uma barreira, que quando você quer fazer diferente na área, os próprios colegas de trabalho, a equipe, o conselho não chega junto, pra apoiar, pra dizer, pra lhe ajudar a crescer ainda mais, entendeu?

Se por um lado a atuação do CRC e falta de reconhecimento de seus pares se caracterizam barreiras para o crescimento, por outro a empreendedora conseguiu “empurrar” esses limites no sentido da expansão ao oferecer serviços diferenciados e se posicionar no mercado, conforme explanou:

Eu acho que essa questão do trabalho diferenciado, de você fazer sempre algo a mais. Essa simpatia, essa questão de você estar junto com o cliente, saber que o cliente pode contar com você na hora que ele precisar. Então eu acho que isso facilitou bastante, porque não é só conhecimento, conhecimento todo mundo tem, mas essa questão de saber que o cliente pode contar... Porque a maior parte dos nossos clientes foram indicados, né. Uns indicam outros, então pode ter a melhor propaganda que for, mas se o trabalho não for bom, não funciona.

Contudo a empresária já dá sinais de que seus **objetivos pessoais** começam a se constituir barreiras para o crescimento, ao afirmar que pensa em diminuir o ritmo do crescimento minimizar os problemas que a afligem:

Hoje eu já quero recuar um pouquinho, relaxar mais, porque quando a gente pensa nos problemas que a gente tem com pessoas clientes que são difíceis, clientes nunca se contentam, sempre acham que quer mais. Às vezes a gente pega um cliente que não tem nada e quando a gente oferece tudo ainda fica exigindo, meu Deus, como é difícil.

No que se refere aos **objetivos não econômicos** a empresária relatou que se sente **realizada profissionalmente**, ao olhar suas origens humildes e sua trajetória que quebrou paradigmas ao romper um ciclo de pobreza se tornando uma empresária de sucesso:

Acho que realização, realização profissional. Eu era de sítio, pobre, se eu tivesse ficado lá, eu não tinha perspectiva nenhuma de crescimento. Talvez eu estivesse lá casada, com uma pessoa qualquer, e cheia de menino. Mas não, eu acho que eu quero sempre mais, né. Eu acho que eu tenho muita coisa da minha avó, que ela era muito persistente, muito trabalhadeira, nunca dependeu do marido, nunca dependeu de ninguém. Então eu trago isso comigo. E eu acho que empresa me realiza, né.

Também enalteceu a importância que atribui à **satisfação dos colaboradores**, pois em seu entendimento o crescimento não é um processo solitário, conforme explicou:

O que eu almejei até agora, eu consegui. Não preciso de muita coisa pra ser feliz, não. Eu penso mais em satisfazer os meus colaboradores, em fazer um bom trabalho, para que eu não cresça sozinha. Eles sabem disso, quando a empresa cresce, todo mundo cresce junto. Não é à toa que eu tenho funcionário com 10 anos, 9 ano, 8 anos comigo. Então...

Outro aspecto relacionado a **objetivos não econômicos** que a empreendedora referenciou foi o **trabalho social** que desenvolve por meio de sua própria Organização Não Governamental, a “ONG Análise Sorriso do Bem” que segundo explicou surgiu de seu desejo por ajudar as pessoas, razão pela qual ao ver os resultados das ações desenvolvidas atinge um **estado de bem-estar**:

Eu sempre gostei de ajudar pessoas, né, de ajudar a minha sociedade, por aqui. Então assim, quando surgiu esse projeto, eu agarrei com unhas e dentes “não, é a oportunidade que eu queria”, e aí motivar as pessoas, a gente contou com a assistente social pra ela cuidar disso, porque não dá pra uma pessoa só tomar a frente, aí a assistente social vai lá nas instituições, vê necessidade. E aí a gente sempre bola uma coisa, tem planejamento estratégico da ONG, que a gente vai fazer. E aí se reúne, né, tem aquela equipe que faz parte da ONG, que é o comitê da ONG, e aí a gente bola as estratégias pra conseguir motivar a equipe, porque é voluntário. E aí além deles irem, levam os colaboradores... levam a família, leva amigos, e aí faz aquela festa e aí todo mundo fica feliz, principalmente os idosos, que é uma coisa linda, a carência... E isso me faz muito bem.

Ainda sobre o supra relatado, especificamente a colaboração da assistente social, importa ressaltar que tal profissional se constitui um *staff* da Gestão de Pessoas da organização empresarial, conforme já visto na Figura 8, e demonstra que a empresária se preocupa em manter um corpo assistencial permanente e um capital organizacional a serviço das práticas de gestão estratégica, o que revela uma **constância de propósito** também na organização social.

O quadro 36, resume o entendimento da empreendedora acerca do crescimento e os objetivos não econômicos identificados a partir do caso.

Quadro 36 – Autopercepção sobre crescimento e objetivos não econômicos Caso 4

Categoria	Elemento de análise	Resultado
Percepção sobre crescimento	▪ Expectativa	▪ Expectativa aquém do crescimento alcançado
	▪ Crescimento em uma perspectiva não econômica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da complexidade cognitiva por meio da ampliação de habilidades conceituais ▪ Crescimento é um processo construído com base na satisfação dos colaboradores.
	▪ Limites do crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiental: Atuação do órgão de fiscalização contábil ▪ Pessoal: Intenção de diminuir o ritmo de crescimento para melhorar qualidade de vida; ▪ Empresarial: mão-de-obra insuficiente
	▪ Objetivos não econômicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização profissional ▪ Satisfação pessoal ▪ Satisfação dos colaboradores ▪ Contribuição social por meio de projetos voltados a grupos pouco assistidos ▪ Inclusão social

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Após a descrição dos quatro casos, procedeu-se a análise comparativa seguindo as mesmas categorias e elementos de análise anteriormente estabelecidos, verificando-se similaridades e diferenças, correlacionando-as, sempre que possível, ao referencial teórico deste estudo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO

As características das empresas são apresentadas no Quadro 37 e detalhadas nos elementos de análise: setor de atuação, ano de fundação, localização, estrutura organizacional, serviços prestados, crescimento na contratação de mão-de-obra, crescimento no faturamento, presença de familiares na família e presença de sócios.

Quadro 37 – Características das empresas estudadas

Elementos de análise	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Setor de atuação	Serviço/ Tecnologia	Serviço/ Saúde	Serviço/ Construção civil e Segurança patrimonial	Serviço/ Contabilidade
Idade	2005 (13 anos)	2000 (18 anos)	1990 (28 anos)	2007 (11 anos)
Serviços prestados	Monitoramento e rastreamento eletrônico	<i>Homecare</i> , remoções, serviços de fisioterapia e fonoaudiologia	Administração de condomínio; Monitoramento e segurança eletrônica; Distribuição de água potável.	Assessoria Contábil, Assessoria e consultorias em gestão empresarial; Suporte de TI.
Quantidade de empregado fundação/ Período de maior crescimento	1/28	1/ 200	3/+ de 1000	1/64
Crescimento no faturamento	40% a.a. no período de maior crescimento	12% a.a.	-	Em torno de 18% a.a. no período de maior crescimento
Familiares na empresa	Sim (irmã)	Sim (filha)	Sim (vários)	Não
Sócios	Marido status de investidor	Marido e filhos	Marido	Não
Período de alto crescimento	2010-2014	2006-2010	2008-2012	2013-2017

(continua)

(continuação)

Elementos de análise	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Formas de crescimento	Orgânico: Aumento da carteira de clientes; Diversificação de serviços; Exploração de novos mercados.	Orgânico: Diversificação de serviços; Exploração de novos mercados; Expansão geográfica doméstica; Ampliação da estrutura física.	Orgânico: abertura de novas empresas; Inorgânico: Aquisição de empresa e carteira de clientes.	Orgânico: Ampliação do portfólio; Expansão geográfica doméstica; Abertura de nova empresa para explorar novo mercado.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2018).

A empresa do caso 1 oferta serviços na área de tecnologia; a empresa do caso 2, na área de saúde; a empresa do caso 3 na construção civil e dentro desta administração e segurança patrimonial, e por fim, a empresa do caso 4 atua no ramo contábil. Embora distintas quando ao segmento do mercado essas empresas têm em comum o fato de atuarem no **setor de serviço**, onde há uma sobreprestação como já constataram Jannings e Brush (2013), mas por outro lado, a exceção do caso 2, essas empresas atuam em segmentos de mercado cuja área de formação se relacionam com aquelas consideradas “típicas de homem” como tecnologia e contabilidade, ou seja, área de exata, e desse modo traz uma evidência que contrasta com Jonathan (2011) e Santos (2014).

No que se refere à idade, constata-se que a empresa mais jovem deste estudo, do Caso 4, possui 11 anos e a mais velha, do Caso 3, 28 anos, o que implica dizer que todas elas são empresas estabelecidas segundo os critérios do GEM (2017), e possuem uma média de 17,5 anos de idade.

Tal resultado não é surpreendente, visto que as empresas participantes desta pesquisa não poderiam ter **idade** inferior a 4 anos, ou, do contrário, não seria possível identificar período que pudesse ser caracterizado como de alto crescimento. Todavia, em comparação ao estudo de Acs, Parsons e Tracy (2008), realizado nos Estados Unidos, em que a média de idade em empresas com até 19 funcionários foi de 17 anos, resultado próximo é observado nos casos 1 e 2 (média 15,5 anos).

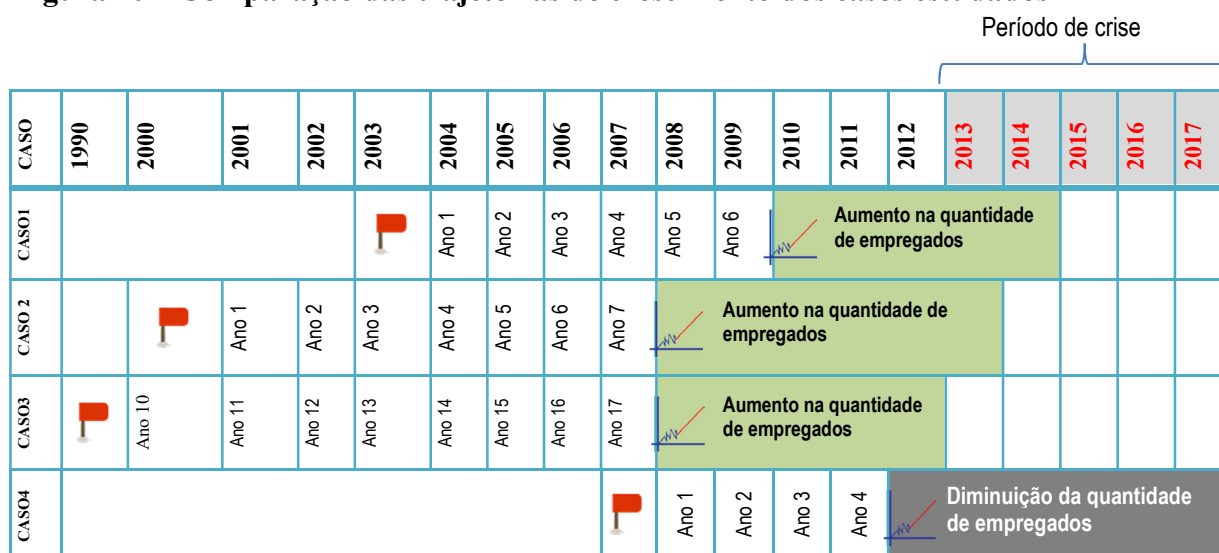
Um aspecto relacionado à **quantidade de funcionários** é o **porte** das empresas, e nesse aspecto, vale trazer também um comparativo considerando a realidade brasileira, e os parâmetros adotado pelo SEBRAE (2013) que consideram microempresas aquelas com até 9 empregados, pequenas as que possuem entre 10 e 49, e médias as que possuem entre 50 e 99 empregados.

Tomando como ponto de partida esse parâmetro, nota-se que embora em todos os casos as empresas nasceram micro, nenhuma permaneceu com esse porte, evidenciando-se que o quantitativo de funcionários reflete o crescimento (OCDE, 2007; SEBRAE, 2016), na medida em que foi preciso gerar mais empregos para obter a contrapartida do crescimento.

Característica relacionada a esse aspecto também são encontradas em relatórios da Endeavor Brasil (2017) onde se destaca que 92% das empresas que enfrentam o desafio do alto crescimento, especialmente as de negócios escaláveis, são de pequeno e médio porte assim como as empresas desta pesquisa.

Segue-se a análise comparando as características dos empreendimentos com suas respectivas **trajetórias de crescimento**, cuja representação consta na Figura 10.

Figura 10 – Comparação das trajetórias de crescimento dos casos estudados



Legenda:

🚩 Ano da fundação ■ Período de maior crescimento com aumento de empregado ■ Período de maior crescimento com diminuição de empregado ↗️ Turning point

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018).

Nos Casos 1, 2 e 3, no período declarado ou inferido como de maior crescimento, também foi quando essas empresas atingiram o maior quantitativo de empregados, ressalvando-se apenas que no Caso 2 os empregos foram contratados também de forma indireta com utilização de mão de obra cooperada e terceirizada.

A exceção que se mostra no Caso 4 está relacionada ao fato de que essa empresa, após reduzir o seu quadro de pessoal, iniciou o processo de elevado **crescimento no faturamento**, o qual ainda é flagrante. Fenômeno similar foi constatado pelo IBGE (2014) ao observar EACs

no período de 2009-2014. Isso ratifica o entendimento de Coad (2009) no sentido de que o indicador quantidade de empregados, por si, não traduz o fenômeno de forma incontestada, corroborando Machado (2016) no ponto em que a autora não observou em seu estudo o aumento de empregados um sinal de crescimento.

Outro aspecto que emerge da análise da trajetória é o **tempo** que as empresas deste estudo levaram para alcançar um crescimento elevado. Sobre isso, constatou-se uma média de 8,5 anos, considerada elevada se comparado ao estudo do IBGE (2014) que aferiu idade entre 1 e 3 anos. Assim, a empresa que apresentou o tempo menor e por consequência crescimento mais rápido se encontra no Caso 4, que após 4 anos iniciou sua trajetória de crescimento. Já o Caso 3, somente alcançou os melhores resultados com 17 anos, no entanto, registre-se que isso em comparação com o próprio histórico da empresa, porém em comparação aos demais casos, observa-se que a empresa mais velha (Caso 3) é também a que mais emprega, corroborando ao achado de Audretsch (2012).

Ademais, a trajetória também evidencia que o crescimento, em nenhum caso, se mostrou linear ou constante, ratificando a afirmação de Brown e Mawson (2013) de que crescimento é apenas um estado. Contudo, esse estado também está relacionado à **forma de crescimento** adotada pela empresa. Nesse sentido, destaque é dado ao Caso 3 que superou todos os outros casos, no tocante à geração de emprego quando optou pelo crescimento inorgânico. Nos demais casos, as empresas cresceram de forma orgânica corroborando outros estudos (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003, BROWN; MAWSON; MASON, 2017) que apontam para esta forma como a mais comum entre as empresas. Além disso, nota-se uma convergência com os resultados de Gundry e Welsch (2001) no ponto em que identificaram que, empreendedoras orientadas para o alto crescimento, buscam expandir seus mercados o que as empreendedoras desta também pesquisa fizeram diversificando de produtos e serviços.

Um aspecto importante a destacar diz respeito ao modelo de negócio, elemento de análise não previsto, mas que se revela de fundamental importância para caracterizar uma EAC. Sobre isso os Casos 1 e 4, se preparam para expandir os negócios por meio de franquias, o que significa que o modelo de negócio está se tornando escalável, e possivelmente essas empresas sejam, no futuro, *scale-ups*. Esse ponto é importante destacar visto que esse achado revela um dado que relatório da Endeavor (2017) evidencia. Trata-se da idade das EACs com modelos escaláveis, pois neste caso, diferentemente da média de idade revelada pelo IBGE (2014) essas empresas estão abaixo da média que seria 14 anos.

Por fim, com relação a **familiares** na empresa como funcionários, as empresas dos Casos 1 e 2 mantêm em seu quadro respectivamente irmã e filha, já o Caso 3 emprega tanto os próprios familiares quanto os do esposo. Em todos esses três casos verificou-se que os maridos são sócios. Por outro lado o Caso 4, não admite mão-de-obra de pessoas da família e nem formação de **sociedade**.

5.2 PERFIL DAS EMPREENDEDORAS

Nesta seção a categoria da análise é o perfil das empreendedoras, representado no Quadro 38 e delineado a partir dos elementos de análise: idade, escolaridade filhos, experiência anterior, empreendedor na família, motivação para empreender e superação e/ou conquista pelo fato de ser mulher.

Quadro 38 – Perfil das Empreendedoras estudadas

Elemento de análise	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Idade	46 anos	54 anos	51 anos	39 anos
Escolaridade	Superior incompleto	Superior completo	Superior completo (2 cursos)	Pós-graduada: gestão tributária e gestão de pessoas
Estado civil	casada	casada	casada	casada
Filhos	Sim	Sim	Sim	Sim
Experiência anterior	Na área de TI e depois com corretagem de seguros	Enfermeira	Escritório de construtora na área financeira	Sempre na área contábil, seja em escritório ou grandes empresas.
Empreendedor na família	Não, mas destacou o comportamento empreendedor da mãe.	Não.	Não.	Sim: Avó (negócio informal)
Motivação para empreender	Oportunidade	Oportunidade	Declarou necessidade, mas o casal estava empregado quando decidiu abrir o negócio	Desejo de ascensão carreira impedido pelo “teto de vidro”
Superação pelo fato de ser mulher	Superação: Aprendeu a ignorar o preconceito percebido por parte de bancos; Estabeleceu-se em mercado considerado típico de homem. Conquista: finalista do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio	Superação: não relatada Conquista: vencedora do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio	Superação: Inconsciente: quebra paradigma antes de empreender, quando ocupou no mercado posto de trabalho em área tipicamente masculina.	Superação: ser jovem e mulher em mercado tradicionalmente masculino. Conquista: vencedora do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2018).

Com relação à **idade** as mulheres desta pesquisa apresentaram uma média aproximada de 38 anos, contudo quanto elas iniciaram o negócio a média era de aproximadamente 30 anos, tendo a mais jovem 29 anos e a mais velha 37.

Em todos os casos as empreendedoras são **casadas** e possuem **filhos**. Já no tocante à **escolaridade**, apenas uma não possui curso superior, o que implica afirmar que, no geral a escolaridade é elevada, dado este compatível com o perfil de empreendedoras, traçado pelo GEM (2016).

No que tange a referências anteriores como **experiência anterior**, verifica-se que em todos os casos houve um alinhamento da experiência da empreendedora com o setor que decidiram estabelecer negócio. A experiência anterior também se revelou determinante no estudo de Teixeira e Bomfim (2016). No entanto, quando se busca no histórico por **empreendedores na família**, os resultados não são homogêneos. Os Casos 1 e 2, não receberam nenhum tipo de influência nesse sentido, mas a empreendedora do Caso 1, destacou o comportamento empreendedor da mãe, enquanto que no Caso 2 a empresária se inspirou em profissionais que admirava. Os Casos 3 e 4 contrastam, pois ambas as empreendedoras tiveram referências familiares. Destaque-se ainda, que nos Casos 1 e 4, a figura materna foi a principal inspiração.

Sobre a **motivação** para empreender, os resultados apontam para um perfil que diverge do GEM (2017), posto que as empreendedoras, deste estudo, empreenderam mais por oportunidade do que necessidade. Além disso, oportunidade ou necessidade não explica as motivações das empreendedoras estudadas, pois a empresária do Caso 4 decidiu abrir o próprio negócio ao se deparar com o fenômeno do teto de vidro, o que também foi causa destaca por outros estudos(MOORE; BUTTNER, 1997; STEIL, 1997; BRUSH, 1999; MACHADO, 2012). Este resultado também vai ao encontro de Vale, Corrêa e Reis (2014) para ratificar que as motivações das empreendedoras, deste estudo, extrapolam a dicotomia oportunidade ou necessidade, do GEM.

Por fim, ao que concerne alguma **superação pelo fato de ser mulher**, as empreendedoras dos casos 1, 3 e 4 foram reconhecidas pela participação no Prêmio Sebrae Mulher de negócio, prêmio que destaca mulheres por histórias de superação e sucesso nos negócios, e ainda empreendem em mercados ou funções consideradas típico de homens, como tecnologia e contabilidade. Contudo não é possível afirmar que este último fator elevou o tempo para as empreendedoras serem reconhecidas no mercado como sugeriram Alperstedt,

Ferreira e Serafim (2014), mas corrobora-se com este estudo o resultado do caso 4 que relatou preconceito em relação a um possível descrédito em função da pouca idade. Já o caso 1, relata experiência negativa com bancos, algo não evidenciado por Tamvaba (2012) e Almeida (2013), mas que suscita a permanência de preconceitos como também observaram Buttner e Rosen (1988); Wu e Chua (2012); Saporito, Elam, e Brush (2013).

5.3 CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA O CRESCIMENTO

Nesta seção as estratégias são analisadas em três dimensões: indivíduo, empresa e ambiente. Cada uma delas seguindo a ordem dos elementos de análise, a começar pela dimensão indivíduo.

5.3.1 Dimensão indivíduo

No Quadro 39, são apresentados os elementos de análise na **dimensão indivíduo**, nessa ordem: estratégias para ampliar a intensidade empreendedora, tempo dedicado ao negócio, predisposição psicologia para promover o crescimento, depois, analisam-se as estratégias pessoais para desenvolver ou adquirir novas competências, e por fim, a autopercepção das empreendedoras quanto às competências determinantes para o crescimento.

Quadro 39 – Estratégias na dimensão indivíduo das empreendedoras estudadas

Elementos de análise	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Estratégia para ampliar intensidade empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abrir negócio em casa e ▪ Eliminação demanda para reduzir conflito - no caso excluiu a faculdade (no início) ▪ Autoconhecimento ▪ Gerenciamento das emoções (no momento do crescimento) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiares para cuidar dos filhos pequenos (no início); Terceiros para atividades domésticas; ▪ Flexibilizar rotina; ▪ Gestão descentralizada; ▪ Qualificar sua mão de obra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compartilhar conflito com mãe e empregado doméstico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenção de <i>coaching</i>; ▪ Gestão descentralizada e empoderamento; Ênfase no compartilhamento de informação; ▪ Gerenciamento remoto
Tempo (em horas) dedicado ao negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 horas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não soube precisar em razão da estratégia de flexibilização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 horas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 horas para a empresa em dois espaços: corporativo (operacional) e doméstico (estratégico)

(continua)

(continuação)

Elementos de análise	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Predisposição psicológica para o crescimento	<ul style="list-style-type: none"> Alta. Atualmente, reduzida pelo medo de comprometimento à saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta. Atualmente reduzida pelo desejo de realizar projetos pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta, mesmo com sentimento de culpa. Atualmente reduzida pela vontade de reduzir carga de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta.
Estratégias para adquirir ou melhorar competências	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer parcerias formais ou informais; Contrata consultorias; Busca por instrução formal e informal; 	<ul style="list-style-type: none"> Educação corporativa; Benchmarking; Consultoria em gestão; Visita política a clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> Participação em cursos, treinamentos e feiras. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudo autodirigido; Benchmarking; Capacitação e cursos de aperfeiçoamento; Congressos; Processo de <i>coaching</i>; Especializações;
Autopercepção das competências determinantes para o crescimento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Otimismo; Persistência. 	<ul style="list-style-type: none"> Gratidão (competência para agradecer) Humidade 	<ul style="list-style-type: none"> Foco; Determinação; Eficácia na comunicação; Flexibilidade na gestão; Inteligência competitiva com ênfase no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão Estratégica no Nível Organizacional Gestão Estratégica de Pessoas

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2018).

Com relação às **estratégias para ampliar a intensidade empreendedora**, isto é, estratégia para aumentar o tempo dedicado ao negócio, as empresárias deste estudo adotam estratégias em três direções: para si próprias, para a empresa e para a família.

Nesse sentido, verifica-se que as estratégias estão mais no **sentido família**, como se vê no Caso 1, que abriu o negócio na própria casa e eliminou demanda pessoal no início do negócio, comportamento este também observado no estudo de Jennings e Brush (2013) ao indicar que empreendedoras são propícias ao *home based*. Nos Casos 2 e 3, identificam-se estratégias de compartilhamento de demandas com empregados domésticos e principalmente familiares. Essas estratégias são comuns também em empreendedoras menos orientadas para o crescimento, como verificaram Teixeira e Bomfim (2016) e esse aporte familiar remete ao fenômeno “para-quedas” observado por Venogupal (2016), ratificando a importância da família no processo do crescimento.

No **sentido da empresa**, os Casos 2 e 4 são destacados pela ênfase ao desenvolvimento organizacional, ao priorizar o desenvolvimento de equipes e o *empowerment*, promover uma gestão mais compartilhada e descentralizada, ou ainda como no Caso 4, que usa a tecnologia para gerenciamento remoto. Resultado similar, no tocante ao desenvolvimento organizacional, Gundry e Welsch (2001) também identificaram essa estratégia em empreendedoras orientadas para o alto crescimento, enquanto que Gutiérrez, Fuentes e Ariza (2014) veem nessa estratégia um fator promotor de crescimento.

No sentido de desenvolver competências **para si próprias** sublinhem-se as empreendedoras dos Casos 1 e 4, por evidenciarem o autoconhecimento como importantes para manutenção do equilíbrio indivíduo-empresa-família. No Caso 1, a empresária minimizou os efeitos negativos dos conflitos por meio do autoconhecimento e autogerenciamento das emoções, no Caso 4, a empresária buscou intervenção de *coaching*. Disso verifica-se uma orientação para o aprendizado, não apenas organizacional (Gundry e Welsch, 2001) mas também pessoal.

No tocante ao **tempo** que elas conseguem dedicar a empresa dada essas estratégias, verifica-se que as empreendedoras dos Casos 1 e 3 precisaram em horas a jornada, mostrando alta intensidade no tocante a quantidade de tempo, já as empresárias dos Casos 2 e 4, não precisaram esse tempo sem uma clara separação entre ambiente corporativo e família. No Caso 2, a rotina flexibilizada é a estratégia para atender as demandas conflitantes, no Caso 4, a casa da empreendedora (e não a empresa) é o ambiente onde esta consegue pensar estrategicamente no negócio. Sobressaindo-se assim, a estratégia de redução do conflito também identificada por Teixeira e Bomfim (2016); já no caso da estratégia de eliminação do conflito trabalho-família, esta não era uma opção visto que todas as empreendedoras são casadas e com filhos.

O crescimento das empresas deste estudo, não foi algo inevitável ratificando Monolova *et al.*, (2012), posto que essas empreendedoras intencionaram crescer corroborando a um comportamento típico de empreendedor (PENROSE, 2006), pois em todos os casos constatou alta **predisposição psicológica**, muito embora os Casos 1, 2 e 3, depois de alcançarem o alto crescimento evidenciaram que fatores de ordem psicológica como medo de prejuízo à saúde, desejo de realizar projetos pessoais, desejo de reduzir a carga de trabalho realizar e incerteza quanto ao processo sucessório, começam a afetar essa predisposição. Isso reforça o argumento de Penrose (2006) de que o crescimento depende da vontade humana, e

ainda, remete a Quental e Wetzel (2002) e Machado *et al.* (2008) no tocante ao fator medo, não somente do fracasso, mas de forma mais ampla, adita-se a esses estudos a incerteza do processo decisório e receio e afetar a qualidade de vida.

No tocante às **estratégias para adquirir ou aprimorar competências**, todas as empreendedoras destacaram curso e treinamentos, mas os Casos 2 e 4 elencaram as formas mais distintas em relação aos demais, tendo em comum um foco muito claro em desenvolver a Gestão, se utilizando de estratégias como *benchmarking*, e de forma particular, a empreendedora do Caso 2 focou em educação corporativa, consultorias e contato direto com o cliente como forma de aprender sobre eles, já o Caso 4 se utiliza de estudo autodirigido e processo de *coaching*. Ratificando assim, mais uma vez a orientação para a aprendizagem (GUNDRY; WELSCH, 2001, GUTIÉRREZ; FUENTES; ARIZA, 2014), mas em nível pessoal e não apenas organizacional.

Por fim, destaque-se que no tocante a **autopercepção das empreendedoras quanto às competências determinantes para o crescimento**, vale ressaltar que as empreendedoras dos Casos 1 e 2, enaltecem competências pessoais e relacionais, corroborando achados de Mitchelmore, Rowley e Shiu (2014) que as identificaram, quando esperam encontrar como determinante, competências empreendedoras relacionadas à gestão estratégica. No entanto, este estudo também encontrou predominância dessas últimas competências nos Casos 3 e 4 ao constatar orientação para o mercado e planejamento estratégico.

5.3.2 Dimensão empresa

Nessa seção são apresentadas as **estratégias na dimensão empresa**, aquelas que ocorrem no sentido indivíduo-empresa, formuladas e implementadas deliberadamente ou não, mas que resultam em maximização do uso de seus recursos por meio da recombinação destes.

Ressalte-se que competências destacadas na dimensão indivíduo se relacionam com esta dimensão, visto que são as próprias características subjetivas da empreendedora quando combinadas com as oportunidades produtivas objetivas da firma materializam expectativas e evidenciam a forma como o crescimento é construído.

Assim, começa-se a análise a partir de tais oportunidades produtivas, considerando inicialmente a existência de planejamento formal, formas de comunicação das estratégias e formas de recombinação dos recursos internos, conforme se apresenta no Quadro 40.

Quadro 40 – Estratégias na dimensão empresa dos casos estudados

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Existência de estratégia formal	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento estratégico formal de longo prazo interrompido Planos de médio e curto prazo formal 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia formal em execução ocorrer nos dois sentidos (<i>topdown</i> e <i>downtop</i>) qualquer colaborador pode influenciar Controle e sistemas: Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia formal de longo do grupo inexistente; Indicativos de estratégias funcionais de curto prazo; Algumas empresas possuem norteadores estratégicos, mas não muito claros. 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia formal existente Ocorrer nos dois sentidos (<i>topdown</i> e <i>downtop</i>) qualquer colaborador pode influenciar Controle e sistemas: Balanced Score Card.
Comunicação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Por meio de reuniões periódicas 	<p>Ampla comunicação: interna e externa por meio de TICs, quadros à vista na estrutura física, reuniões internas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> As que emergem de <i>top-down</i> são comunicadas por gerentes funcionais e <i>downtop</i> a gerente geral é a interface entre colaborador/empreendedora. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampla comunicação: interna e externa via site e mídias sociais, quadros à vista na estrutura física; Reuniões periódicas.
Formas de recombina recursos	<ul style="list-style-type: none"> Organizacionais (estratégia) com: sistemas manuais; estratégias funcionais formalizadas; parcerias em andamento para formulação do planejamento estratégico; compartilhamento e disseminação de informações. Humanos com: treinamentos técnicos; banco de ideias; diferentes equipes. Físicos com: criatividade com outros equipamentos; criatividade com software e habilidades técnicas de seus colaboradores; gera novos produtos ou serviços por meio da recombinação das tecnologias; estrutura física é símbolo de inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacionais (estratégia) com: sistemas de controle com disseminação de informação; Controle de indicadores diários e relatórios semanais; Cultura de compartilhamento e disseminação de informações. Humanos com: alta especialização; educação corporativa obrigatória; compartilhamento de informações em reuniões periódicas; ideias; mínimo de três fontes de RH: quadro fixo, terceirizados e cooperados; auxílio financeiro para colaborador fazer curso superior Físicos com: Espaço físico para equipamentos e ambulâncias; Espaços para cursos e treinamentos; Espaço para oração; Dá suporte aos 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacionais (estratégia) com: inteligência competitiva da empreendedora com recursos financeiros; estratégias funcionais de RH com estratégias para desenvolver relações políticas dentro e fora da organização; experiência anterior Humanos com: ideias; treinamentos técnicos; treinamentos motivacionais; desenvolvimento (coaching); Códigos de condutas formais. Físicos: Símbolo de Status; Dá suporte aos serviços da firma. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacionais (estratégia) com: sistemas de controle com disseminação de informação; comitê gestor formado por representantes de cada área; fortalecimento da marca por meio da cultura de valorização de pessoas e boa reputação; boa reputação para adquirir legitimação; cultura de compartilhamento e disseminação de informações. Humanos com: ideias; treinamentos técnicos; desenvolvimento; códigos de condutas formais; política de desenvolvimento de pessoas com publicidades de ações ao público externo como forma de captar talentos; incentivos financeiros para criar sinergia empresarial; - plano de carreira e expectativas quanto a um futuro processo de sucessão gerando contrato psicológico. Físicos: estrutura física é símbolo de <i>status</i>; contém espaços reservados para o descanso; espaço para treinamento e reuniões informais do colaborador; espaço para os parceiros estratégicos.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018)

No que se refere à **existência de planejamento estratégico formal**, os Casos 2 e 4 se destacaram pela existência desse instrumento e, como consequente, pelo uso de controles e sistemas coordenados como Scrum e BSC, respectivamente. As empresas desses casos planejam com um horizonte temporal de longo prazo, o que diverge dos achados de Michelmores e Rowley (2013) que verificaram em empreendedoras orientadas para o crescimento um horizonte de apenas três meses.

Ainda sobre isso, o Caso 1 iniciou o processo de planejamento formal e estruturado, mas não concluiu. Já o Caso 3 não possui. Contudo, deu indicativo de que esforços estão sendo envidados neste sentido. A inexistência desse instrumento de gestão não foi também incomum no estudo de Bomfim e Teixeira (2016) com empreendedoras no setor de turismo.

Mesmo que o planejamento seja informal ou incompleto, a **forma de comunicar a estratégia** é analisada, visto que dá indicativos de como a empreendedora combina este recurso organizacional com os recursos humanos. Nesse sentido, os Casos 2 e 4 apresentam formas mais amplas de comunicação; tanto quanto aos meios para comunicar, quanto à amplitude que deseja alcançar, visto que em ambos os casos, *site* e mídias sociais são utilizados para externar os norteadores estratégicos da empresa.

Ainda nesse aspecto, no Caso 1, apesar do processo interrompido, a empreendedora divulga seus norteadores externa e internamente. Ela o faz por meio de reuniões periódicas. Quanto ao Caso 3, a empreendedora usa sua linha de comando hierárquica para comunicar a estratégia. Diferentemente dos Casos 1, 2 e 3 que são mais orientados para o compartilhamento e disseminação de informações estratégicas de forma mais horizontalizada. Em todos os casos é uma cultura compartilhar informações tal como também apresentaram Gouveia, Silveira e Machado (2013).

Ao que concerne **às formas de recombinação dos recursos**, estas dão indicativos acerca das competências das proprietárias no sentido penrosiano, para criar uma dinâmica de crescimento e características empresariais tão idiossincráticas quanto o conhecimento subjetivo e as competências administrativas possam criar.

Nesse sentido com relação aos **recursos de capital organizacional**, destaque-se que além dos recursos, que são consequências do planejamento, como ferramentas de controles e acompanhamento da estratégia, inerentes aos Casos 2 e 4, sendo que a empreendedora deste último revelou forte orientação para estratégia, não apenas pela formalidade de tal

instrumento, mas principalmente pelo pensamento estratégico que aparenta permear suas decisões mostrando maior capacidade de recombinaar seus recursos organizacionais com outros recursos imateriais como valor de marca, reputação e legitimidade. A estratégia combinada com esses recursos intangíveis se traduz em algo único, ainda mais quando a reputação se traduz em um meio para a legitimação. Especificamente sobre reputação, os estudos de Gundry e Welsch (2001) e Gutiérrez, Fuentes, Ariza (2014) também a identificaram como um fator de sucesso para o crescimento em empresas de mulheres.

Ainda nesse aspecto o Caso 1, apesar de não ter um planejamento estratégico formal, a empreendedora beneficia-se da flexibilidade da informalidade e foca na criatividade e talentos dos colaboradores para criar novos produtos e serviços. Crescer por meio da estratégia em torno de criar ou melhorar produtos foi também constatada por Mitchelmore e Rowley (2013) e Navarro; Casillas; Barringer (2012).

Com relação aos **recursos de capital humano**, os Casos 1 e 3 se destacam pelas formas mais comuns de desenvolver os recursos humanos da organização, por meio de treinamentos. No entanto, o Caso 3 em relação ao Caso 1 apresentou formas mais sofisticadas de recombinaar seus recursos humanos, pois se utiliza de políticas internas de RH como premiações, confraternizações e patrocínios para dar visibilidade ao grupo empresarial.

O Caso 3, não é o único a lançar estratégias dentro da firma com o objetivo de legitimar suas ações perante a sociedade, mas é o único em que a empreendedora participa de espaços políticos institucionais. Por isso chama atenção também o Caso 4, por utilizar estratégia similar, porém o seu objetivo é gerar uma expectativa positiva no mercado para captar os melhores talentos.

Adite-se também que o Caso 4, assim como o Caso 2, apresentaram alternativas mais diversas em relação a recombinaar seus recursos humanos com outros recursos materiais ou imateriais, mas também evidenciou que promove várias ações no sentido de valorizar as pessoas, seja por meio de políticas de treinamento e desenvolvimento ou até mesmo pelo conforto nos espaços de convivências criados para os colaboradores.

Dessa forma constata-se nesses casos e também nos Casos 1 e 3 que, independentemente da forma de promoção, desenvolver suas equipes é uma estratégia comum a todas as empreendedoras. Isso reforça que a satisfação dos trabalhadores é algo que se busca

tal como Brush (1992) também destacou e, por conseguinte, um bom clima organizacional (MACHADO, 2012).

Em se tratando de **recursos de capital físico**, verifica-se nos Casos 2 e 4 uma preocupação em oferecer uma estrutura com espaços reservados ao bom convívio dos colaboradores. Porém nesse sentido, esses casos apresentam características distintivas no ponto em que o Caso 2 enaltece aspectos religiosos por meio de escultura para adoração, já o Caso 4 tem em sua estrutura física um símbolo de *status*, assim como o Caso 3. O Caso 1 tem em sua arquitetura piramidal um símbolo de inovação, pois nenhuma empresa no estado possui tal estrutura.

5.3.3 Dimensão ambiente

As estratégias identificadas nesta dimensão são tão diversas quanto à capacidade analítica das empreendedoras para criá-las, o que remete ao que Penrose (2006) reconhece como o conhecimento subjetivo do empreendedor que da mesma forma que permeia suas decisões e ações em torno dos recursos internos, também se fazem presentes no momento em que as informações do ambiente são interpretadas e transformadas em estratégias para acessar as oportunidades de crescimento dispostas no entorno da firma.

Por isso, antes de analisar as estratégias criadas para acessar tais oportunidades, fez-se necessário analisar o momento antecedente, o qual passa necessariamente por um processo de percepção, análise e de tomada de decisão quanto à exploração dessas oportunidades, pois estas não se restringem apenas à incapacidade da firma em percebê-las, mas também pelas razões que a levam a não exploração ou pela incapacidade de fazê-lo (PENROSE, 2006). No Quadro 41 segue resumo dessa análise.

Quadro 41 – Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento dos casos estudados

Casos	Percepção da oportunidade	Análise da oportunidade	Exploração da oportunidade
Caso 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A Partir de informações oriundas dos seus relacionamentos com parceiros ou fornecedores; ▪ A partir de pesquisa de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considera os riscos em afetar qualidade dos serviços ▪ Busca por dados, mas analisa com mais intuição que racionalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia positivamente: opinião da equipe, própria intuição. ▪ Influencia negativamente: falta de transparência de fornecedor, práticas de corrupção, risco de perda de qualidade.
Caso 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para perceber é preciso receptividade a novas ideias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A análise é afetada por aspectos subjetivos como 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia positivamente e negativamente: aspectos

(continua)

(continuação)

Casos	Percepção da oportunidade	Análise da oportunidade	Exploração da oportunidade
	e exposição a novos ambientes. ▪ Por meio de familiares e amigos	realização pessoal, senso de legado e emoção.	subjetivos como realização pessoal, senso de legado e emoção.
Caso 3	▪ Percepção por meio de processo mental mais intuitiva e cognitiva do que racional.	▪ Processo intuitivo e cognitivo que ocorre principalmente no ambiente do mercado, com influência de religiosidade. ▪ Análise em conjunto com sócio e contador.	▪ Influencia positivamente: opinião do marido e especialista contábil. ▪ Influencia negativamente: risco de afetar negativamente a reputação construída.
Caso 4	▪ Percepção a partir da Gestão de relacionamento com os potenciais clientes. ▪ Processo intuitivo e cognitivo que ocorre com maior frequência no ambiente do cliente.	▪ Analisa o ganho em torno da expectativa de prospectar um potencial cliente	▪ Influencia positivamente: opinião do comitê de gestão. ▪ Influencia negativamente: o risco de afetar negativamente a reputação pessoal da empreendedora.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2018).

No que se refere à **percepção da oportunidade**, a empreendedora do Caso 2 destacou a importância de amigos e familiares que a ajudam a perceber oportunidades, e assim como nos Casos 1 e 4 outros atores no ambiente externo como clientes, parceiros, fornecedores são acessados, e desse modo, verifica-se que as redes das empreendedoras deste estudo são mais diversificadas do que as identificadas em pesquisa anterior (VALE, SERAFIM e TEODÓSIO 2011).

Ainda nesse aspecto, constata-se que o Caso 3 diverge dos demais por não evidenciar objetivamente formas de percepção, pois constantemente usa o tino empresarial, algo semelhante ao que ocorre no Caso 2 que julga imprescindível para perceber oportunidades de crescimento um constante estado de alerta e predisposição elevada para recepcionar ideias e buscar novos ambientes.

Depois que a oportunidade é percebida, esta passa necessariamente por uma **análise**, pois nem toda oportunidade percebida retornará em crescimento para a empresa. Sobre isso, observou-se que essa análise é predominantemente intuitiva em todos os casos estudados. O que as distingue é o foco da análise, pois como se observa, o Caso 1, analisa aspectos relacionado à qualidade do serviço, ratificando resultados como os de Machado (1999) e Gundry e Welsch (2001) que atestaram ser este um fator de sucesso nas estratégias de empreendedoras.

Já o Caso 2 compara os resultados esperados com aspectos muito subjetivos que se confundem com objetivos pessoais. No Caso 3 a empreendedora adiciona a sua análise aspectos objetivos como opinião de pessoas-chave da organização e aspectos subjetivos como religiosidade, enquanto que a empreendedora do Caso 4 foca no cliente e na expectativa em aumentar a sua carteira de clientes.

Ainda que a análise retorne uma expectativa de crescimento, emergiram dos dados outros fatores que podem impedir que as empreendedoras decidam por não aproveitarem ou **explorarem** a oportunidade.

Sobre isso, observou-se que esse processo é mais subjetivo para a empreendedora do Caso 2, visto que suas expectativas quanto ao resultado estão intimamente relacionadas ao seu bem-estar e realização pessoal, ou seja, estes são valores sobrestimados no processo decisório da empreendedora e remete aos objetivos não econômicos já transparecidos por Gerban e Nassif (2013).

No Caso 1, apesar de considerar a própria intuição, a equipe também exerce papel relevante, assim como exerce no Caso 4, que possui comitês de gestão para auxiliá-la na tomada de decisão. Desses dois últimos casos, ressalte-se que esse comportamento gerencial também fora observado por Machado (1999), Pounder e Coleman (2002) e Gouveia, Silveira e Machado (2013).

Sublinhe-se ainda, nos Casos 3 e 4, que o risco de afetar a reputação organizacional ou pessoal é determinante para a decisão de não captar as oportunidades do entorno, fator que fora identificado por Gutiérrez, Fuentes e Ariza (2014) como promotor de crescimento em empreendedoras estrategicamente orientadas para o mercado. Já no Caso 1, destaca-se o aliciamento para o cometimento de práticas de corrupção e risco de perder qualidade.

No tocante às **estratégias nesta dimensão**, resultantes do processo anteriormente analisado, verificou-se que monitorar o mercado é uma prática entre todas as empreendedoras, além de que a forma como elas monitoram está imbricada na forma como oportunidades são percebidas e como as estratégias são construídas. Às vezes, o monitoramento leva à percepção e em outros momentos ocorre o contrário. Sendo assim, o Quadro 42 é apresentado concatenando os elementos de análise **percepção da oportunidade e formas de atualização**.

Quadro 42 – Estratégias na dimensão ambiente dos casos estudados

Caso	Formas de atualização/percepção da oportunidade	Estratégia para acessar oportunidades de crescimento no entorno da firma
Caso 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acessando informações por meio de parceiros, fornecedores, mídias televisivas, impressas ou <i>internet</i> ▪ Acessando pesquisas de mercado de domínio público 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antecipar tendências de mercado ▪ Oferecer serviços cada vez mais especializados para se diferenciar de grandes concorrentes (diferenciação) ▪ Focar em oferecer soluções de gestão para iniciativa privada. (nicho de mercado) ▪ Customizar serviço para atender necessidades peculiares (personalização). ▪ Expansão do mercado por meio de microfranquias ▪ Prospector clientes fora dos limites geográficos do estado. ▪ Importar tecnologia ao invés de fabricar
Caso 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvendo habilidades conceituais por meio da leitura autodirigida ▪ Buscando conhecimento em outras empresas engajando colaboradores na realização de <i>benchmarking</i> ▪ Acessando notícias e informações por meio de noticiários, clientes, parceiros e amigos. ▪ Mantendo-se receptiva a novas ideias e se expor em novos ambientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reservar tempo para refletir exclusivamente sobre as informações acessadas ao longo da jornada de trabalho (possui planejamento estratégico formal); ▪ Contato pessoal com clientes (pessoa física); ▪ Contato pessoal com clientes (pessoa jurídica) identificando pontos fracos e ofertando soluções; ▪ Redefinição preços de produtos e serviços para acessar mais clientes; ▪ Utilização de redes de cooperação informais; ▪ Ações de marketing para aumentar a visibilidade;
Caso 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazendo cursos, treinamentos e leitura em materiais disponível na <i>internet</i> ▪ Confiando no tino empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição de empresas em processo de falência e compra de carteira de clientes; ▪ Ingresso em carreira política; ▪ Promover eventos para dar visibilidade ao grupo. ▪ Busca por legitimação social
Caso 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorando aspectos legais da profissão por meios de equipes específicas ▪ Atualizando constantemente o planejamento estratégico ▪ A partir da gestão de relacionamento com os clientes existentes e potenciais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualização constante do planejamento estratégico. ▪ Parcerias com universidades para desenvolver tecnologia como a criação de <i>software</i> proprietário para padronizar e sistematizar procedimentos para criar franquias. (inovação) ▪ Financiamento externo (Banco do Nordeste) ▪ Identifica pontos fracos em clientes potenciais e oferece soluções gratuitas, visando conquistá-lo.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2018)

No que se refere às formas de **atualização e/ou percepção das oportunidades** evidencia-se que os Casos 2 e 4 (ambos possuem planejamento estratégico formal), apresentaram a maior quantidade de alternativas para monitorar o mercado de atuação e isso se refletiu também em estratégias mais contingentes, pois focam tanto no mercado quanto no cliente.

Voltando-se especificamente às **estratégias para acessar as oportunidades de crescimento no entorno da firma**, verifica-se que os Casos 1, 2 e 4 se distinguem dos demais no ponto em que as empreendedoras destacaram estratégias de crescimento orgânico, porém sobressaltando a busca por inovação tecnológica e a pretendida estratégia de expansão por meio de franquias ou microfranquias para apenas os casos 1 e 4. Já o caso é mais conservador e foca em redefinir preços e incrementar serviços.

No entanto, a empreendedora do Caso 1 atua no setor de tecnologia, então, para ela, antecipar tendências e inovar é *sine qua non*. Já o Caso 4 não é uma empresa de tecnologia, mas sua orientação para a inovação é nítida, pois este Caso apresentou um plano estruturado para desenvolver tecnologias, modelar seus procedimentos gerenciais visando à expansão geográfica por meio de franquias, o que faz por meio de parceria com a universidade. Sobre isso, crescer de forma organizada por meio de expansão geográfica doméstica foi uma forma reconhecida como comum nos estudos de Navarro, Casillas e Barringer (2012). Além disso, foi o único caso que se destacou por apresentar estratégias no sentido de mobilizar recursos financeiros externos, pois nos demais não foi relatado nenhuma estratégia nesse sentido.

O Caso 3 se distingue dos demais visto que a aquisição de empresas e carteiras de clientes se constitui estratégias para promoção do crescimento inorgânico (MOROZINI; MARTIN, 2013). Este caso também se distingue pelo envolvimento da empreendedora em ambientes políticos institucionais e a busca por legitimação social. No entanto, esse caso se assemelha com o Caso 2, no ponto em que ambas as empreendedoras se utilizam de estratégias para ganhar legitimação social e aumentar a visibilidade da empresa.

Ainda acerca da distinguibilidade do Caso 3, frise-se que este apresentou o maior uso de estratégias que consistem em manipular o ambiente para obter suporte social e atrair recursos para a firma, enquanto que outros casos buscam predominantemente a adaptação.

O Caso 2 se mostrou muito orientado para o cliente, pois redefine suas estratégias em função das necessidades dos clientes, a exemplo de redução de preço, ou de necessidades identificadas pela própria empreendedora. Sobre este último aspecto destaque-se que tanto este caso quanto o Caso 4 – ambos possuem planejamento estratégico formal – foram os únicos que acessaram oportunidades de crescimento a partir da identificação de pontos fracos e por meio de diagnósticos empresariais formais ou informais.

5.4 PERSPECTIVAS NÃO ECONÔMICAS DO CRESCIMENTO

Verifica-se neste tópico o entendimento das empreendedoras acerca de crescimento empresarial por uma **perspectiva não econômica**. Esta análise segue a ordem dos elementos de análise dispostos no Quadro 43.

Quadro 43 – Perspectiva não econômica do crescimento dos casos estudados

Casos	Expectativa de crescimento	Perspectiva não econômica	Objetivos não econômicos	Limites do crescimento
Caso 1	<ul style="list-style-type: none"> Expectativa além do crescimento efetivamente alcançado. (Desejava ser maior em tamanho, mas agora deseja melhor qualidade) 	<ul style="list-style-type: none"> Implica em aprendizado e crescimento pessoal, do ponto de vista humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Realização de sonho Satisfação pessoal Excelência em qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal: Mudança de visão quanto ao crescimento. Ambiental: crise econômica, qualidade deficitária dos serviços das operadoras de telefonia,
Caso 2	<ul style="list-style-type: none"> Expectativa aquém do crescimento efetivamente alcançado 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade Social 	<ul style="list-style-type: none"> Bem-estar social Bem estar dos colaboradores e clientes Desenvolver pessoas (Possui ONG) 	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal: objetivos pessoais concorrentes com os objetivos empresariais; Ambiental: -
Caso 3	<ul style="list-style-type: none"> Expectativa aquém do crescimento alcançado 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade de ajudar outras pessoas a crescer 	<ul style="list-style-type: none"> Legitimação social da atuação política e empresarial Desejo de ser reconhecida pelo papel assistencial que desempenha na sociedade Manter elevada qualidade dos serviços prestados Manutenção da boa reputação (possui ONG) 	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal: Medo de perder o controle administrativo
Caso 4	<ul style="list-style-type: none"> Expectativa aquém do crescimento alcançado 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da complexidade cognitiva por meio da ampliação de habilidades conceituais Crescimento é um processo construído com base na satisfação dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Realização profissional Satisfação pessoal Satisfação dos colaboradores Contribuição social por meio de projetos voltados a grupos pouco assistidos Inclusão social (possui ONG) 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiental: Atuação do órgão de fiscalização contábil Pessoal: Intenção de diminuir o ritmo do crescimento para melhorar qualidade de vida; Empresarial: mão-de-obra insuficiente

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2018).

Na **expectativa de crescimento** observou-se que todos os casos tinham expectativas de crescimento. Contudo, o Caso 3 foi o único que, na fase inicial do negócio, tinha uma expectativa que não foi alcançada. Nos demais casos, a expectativa ficou aquém do crescimento alcançado, isto é, as empreendedoras não imaginaram que alcançariam desempenho que as elevassem à categoria de alto crescimento. O ponto convergente é que todas tinham expectativas positivas e mesmo aquela que não teve suas expectativas atendidas, mudou sua percepção e, por conseguinte, realinou suas expectativas. Isso se alinha com o explicitado por Gundry e Welsch (2001) que vê na expectativa um promotor do crescimento.

A mudança ocorrida no Caso 3 se relaciona com a mudança de entendimento quanto ao significado de crescimento empresarial, e, em relação a isso, verificam-se perspectivas distintas quanto ao crescimento por uma **perspectiva não econômica**.

Nesse sentido o crescimento empresarial para as empreendedoras dos Casos 1 e 4 é também crescimento pessoal e ambos proporcionam uma visão particular de mundo. Sendo que neste último caso a empreendedora tem uma visão de que o crescimento é a construção de relacionamentos. Já no Caso 3, o crescimento é ter o poder de ajudar outras pessoas.

Essa perspectiva remete aos **objetivos não econômicos** também perseguidos pelas empreendedoras, sendo esta característica uma propensão observada por Hechavarria *et al.*(2012). Evidências nesse sentido se apresentam nesta pesquisa, como se observa nos Caso 1 e 2, metas pessoais como satisfação pessoal (GEBRAN, NASSIF, 2013), realização profissional e realização de sonhos, todos na dimensão indivíduo. Contudo o Caso 4, além de objetivos pessoais (na dimensão indivíduo), demonstrou também o que fora observado por Kaplan (1988), Brush (1992) e Machado (2012), ao revelar preocupação com a satisfação dos colaboradores, na dimensão empresa, e bem-estar social, na dimensão ambiente. Sendo o Caso 4, o que se distingue dos demais no ponto em que apresentou a visão mais equalizadora.

Ainda sobre os objetivos não econômicos, os Casos 2, 3 e 4 convergem ao demonstrarem propensão a se envolverem em missões sociais por meio dos negócios, característica apontada no estudo de Janings e Brush (2013) e Hechavarria *et al.*(2012). Disso verifica-se que são aditados ao rol de objetivos não econômicos a busca por legitimação social, o que as mulheres desses casos fazem por meio de suas ONG's.

Dos dados também se observa que o elenco de objetivos não econômicos e a perspectiva não econômica acerca do crescimento empresarial é evidência de que sucesso ou

crescimento financeiro não é um fim em si mesmo, corroborando os outros resultados (CLIFF, 1998; KAMAU, MCCLEAN, ARDISHVILI, 1999; KYRO, 2001; MITCHELMORE, ROWLEY, SHIU, 2014; BOMFIM, TEIXEIRA, 2016).

Ademais emergem desses dados que os **limites de crescimento** são delimitados pelos objetivos pessoais não relacionados a fatores econômicos. Constata-se esta relação em todos os casos, mas destaques são dados para os Casos 2 e 4, por seus objetivos pessoais limitarem o crescimento, e para o Caso 3, por evidenciar o medo em comprometer a capacidade de gestão (BRUSH, 1992).

6 CONCLUSÕES

Ao analisar as **características dos empreendimentos** do setor de atuação onde estabeleceram os negócios e dos relatos de superação, sobressaem-se evidências para suscitar que houve um grau a mais de dificuldade para elas conquistarem seus espaços, em razão das áreas corresponderem, em grande parte, àquelas consideradas “típicas de homem”.

Além disso, a idade em que essas empresas estavam, quando iniciaram o alto crescimento, se mostrou muito elevada em comparação à média nacional, o que significa que antes da guinada do crescimento elas passaram muito tempo apresentando um crescimento modesto. Nesse sentido fatores que se revelaram determinantes para o *turning point* em cada empresa pesquisada: a experiência acumulada da empresa; terceirização e cooperação como forma de aumentar a força de trabalho; orientação para o mercado; foco na qualidade dos serviços e na gestão estratégica de pessoas; e o tipo de serviço prestado, pois cresceu significativamente em período de crise, a empresa que aprendeu identificar as dificuldades de seus clientes e a oferecer serviços para melhorar a eficiência por meio de ferramentas de gestão.

Importa destacar, ainda na caracterização, que os resultados obtidos considerando o quantitativo de empregados reforçam a perspectiva de órgãos como a OCDE e SEBRAE quanto à eficácia do indicador, mas ao analisar tais informações em conjunto com a **trajetória de crescimento**, em que fatores contextuais são percebidos, esse indicador revelou-se limitado, pois ocorreu o ponto em que o aumento no número de funcionários apenas elevou os custos operacionais da empresa sem implicar crescimento. Disso, conclui-se que o quantitativo de funcionários cresceu até o limite de expansão da firma, determinado pela capacidade produtiva da empresa e limites impostos pelos conhecimentos objetivos, e principalmente, subjetivos das empreendedoras.

No que se refere ao **perfil** das empreendedoras, o nível de escolaridade é muito elevado, e as formações estão alinhadas ao negócio. Frise-se que nenhuma delas gerenciava o primeiro negócio. Quando abriram as empresas atualmente estudadas, já tinham experiência anterior como empresárias, e em nenhum caso foi por motivo de dissolução da primeira empresa, mas por uma questão de oportunidade de crescimento e/ou em razão do fenômeno do teto de vidro.

Ressalte-se ainda que a experiência profissional dessas mulheres foi decisiva para a escolha do segmento em que atuam, o que não é possível afirmar com relação à presença de empreendedores na família, mas a figura materna se revelou inspiracional para os casos em que esse histórico ocorreu.

Com relação às **estratégias de crescimento** construídas pelas empreendedoras na **dimensão indivíduo**, um aspecto muito sublinhado na literatura do empreendedorismo feminino, como limite de crescimento, é a intensidade empreendedora medida em horas dedicadas à atividade gerencial. Este estudo se contrapõe a esse tipo de mensuração, pois as empreendedoras que apresentaram mais estratégias no sentido de aprimorar ou adquirir novas competências foram aquelas que melhor equilibraram os papéis, lançaram mais estratégias promovendo o desenvolvimento organizacional, e menos estratégias que demandariam do apoio de familiares, o que significa que as competências aumentam a intensidade empreendedora, não em horas disponíveis, mas em habilidades que aumentam essa intensidade por proporcionar maior eficiência do uso do tempo.

Sustenta também a conclusão anterior a constatação de que as empreendedoras que buscaram o autoconhecimento para controlar as emoções e técnicas de gerenciamento de tempo foram também as que apresentaram um menor tempo de “arranque” para o crescimento. Disso, evidencia-se a importância do preparo psicológico e de técnicas eficazes de gestão do tempo visando aumentar a predisposição psicológica para o crescimento, minimizar os efeitos dos conflitos trabalho-família e maximizar a intensidade empreendedora em quantidade e qualidade.

Na **dimensão empresa** os resultados mostram uma relação entre a educação superior formal com o estilo de gestão e as formas de gerenciar os recursos produtivos e subjetivos da firma. Tal afirmação apoia-se no fato de que as empreendedoras pós-graduadas em gestão empresarial e gestão de pessoas focaram na Gestão Estratégica de Pessoas. Este achado sugere que recombina os recursos humanos com esse tipo de competência resultou nas alternativas mais sofisticadas de criar sinergia e crescimento empresariais.

Na **dimensão ambiente** o primeiro aspecto observado é a base para explicar o comportamento da firma empreendedora, no sentido penrosiano, e também para distinguir um empreendedor orientado ou não para o crescimento, pois antes de formular qualquer estratégia para acessar oportunidades de crescimento no entorno da firma, é preciso primeiro identificá-las para depois decidir explorá-las. Diante disso, observou-se que a percepção e a análise, das

empreendedoras desta pesquisa, são processos mentais cognitivos mais intuitivos do que racionais e que a decisão quanto à exploração não é menos complexa, pois fatores subjetivos como risco de afetar a reputação empresarial e pessoal, senso de legado, emoção e espiritualidade influenciaram na decisão por explorar as oportunidades de crescimento no entorno da firma.

Passada a fase da tomada de decisão e sendo esta pró-crescimento, é o momento de traçar estratégias para acessar as oportunidades e promover o crescimento e, sobre isso, os achados confirmam a importância do planejamento estratégico formal de longo prazo, pois as empreendedoras que o detinham apresentaram planos mais estruturados e estratégias mais contingentes para promover o crescimento. Isso é importante destacar, visto que o planejamento estratégico se confirmou como um recurso organizacional de fundamental importância, pois reflete na eficiência administrativa da firma sem a qual, segundo Penrose (2006), não existiria o crescimento.

Por fim, foram analisados aspectos do crescimento por uma **perspectiva não econômica** e o primeiro ponto observado foi o papel das expectativas. Sobre isso, todas tinham expectativas de crescer e, independentemente destas serem além ou aquém do imaginado, tal constatação indica uma relação positiva da expectativa com o crescimento.

Ainda nessa perspectiva, adentrando no entendimento das empreendedoras acerca desse fenômeno, conclui-se que o crescimento empresarial é um processo coletivo com base na satisfação dos colaboradores que resulta, para as empreendedoras, em ampliação da complexidade cognitiva, aprendizado e crescimento pessoal, e para a sociedade, em responsabilidade social.

Esse entendimento se alinha com os objetivos, de ordem não econômica, identificados neste estudo, dentre os quais se destacam na dimensão indivíduo, satisfação pessoal, realização de sonho, legado; na dimensão empresa bem-estar dos colaboradores excelência em qualidade; na dimensão ambiente bem-estar social, legitimação e reputação. Esses objetivos suplantaram os objetivos econômicos e impactaram na decisão das empreendedoras em expandir o negócio, caracterizando-se, portanto, como limites do crescimento, principalmente quando os objetivos pessoais da empreendedora concorrem com os objetivos empresariais.

Outro aspecto relevante que se destacou foi o envolvimento das empreendedoras em causas sociais, pois a maioria constituiu ONGs para atender demandas sociais fora dos limites da firma. Independentemente da motivação, o que se conclui é que na medida em que essas organizações ampliam suas ações, elas acessam, no entorno da firma, a legitimação social.

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS E DIREÇÕES FUTURAS

A agenda de pesquisa sobre empreendedorismo feminino e crescimento vem dando indicativos de que o crescimento deve ser observado em outras direções, além das perspectivas materialistas e individualistas inerentes às teorias econômicas. Este estudo buscou avançar neste sentido, pois trouxe para a literatura mais ampla aspectos não econômicos que se mostraram cruciais para o crescimento empresarial e que ainda não estão presentes nos modelos estatísticos dos economistas.

É muito importante estudar esses fatores porque mesmo que exista a oportunidade de crescimento e os recursos materiais necessários, a decisão pelo crescimento está limitada à vontade humana, como já afirmou Penrose em sua obra seminal da Teoria do Crescimento da Firma. Contudo, é nesse ponto, das motivações, que mulheres envolvidas na atividade empreendedora vêm apresentando um comportamento se não distintivo então característico. Pois, demandas conflitantes inerentes a sua condição de mulher têm motivado discussões com o intuito de afirmar que tal condição é ofensora do crescimento, pois afeta a intensidade empreendedora.

No entanto, neste estudo uma perspectiva de qualidade – e não quantidade da referida intensidade – foi admitida, abrindo espaço para a **primeira sugestão futura** que propõe pesquisas que aprofundem o papel das competências na qualidade de vida da empreendedora e no crescimento da empresa.

Além disso, este estudo apresentou suporte empírico para afirmar que empreendedoras que atuam em setores tipicamente masculinos enfrentam mais dificuldades em relação a sua contraparte masculina, e nestas considerações suscita-se que o elevado tempo para alcançar elevadas taxas de crescimento pode estar relacionado ao tempo em que as estratégias individuais no sentido de se legitimarem no mercado surtam efeito. Sendo assim a **segunda sugestão futura** é analisar essas estratégias no momento antecedente à guindada do crescimento, buscando compreender se, de fato, esse fator é determinante para a um crescimento mais rápido.

Vale lembrar que nada do que foi anteriormente apresentado nessas considerações faria sentido se oportunidades de crescimento não fossem percebidas e exploradas. Contudo, já se sabe que esse é um processo repleto de subjetividade porque envolve as qualidades e competências de seu administrador, e especificamente neste estudo, esse processo se revelou um processo cognitivo mais intuitivo do que racional, o que dificulta a tentativa de compreender o comportamento orientado para o crescimento. Daí emerge a **terceira** e última **sugestão de pesquisa futura**, que propõe investigar os modelos mentais das empreendedoras na tentativa de entender o que determina o seu julgamento em torno das oportunidades de crescimento que suas empresas podem ou não explorar.

REFERÊNCIAS

- ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L.; MELIN, L. Business growth - do practitioners and scholars really talk about the same thing? **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34, 2, p. 289 – 316, 2010.
- ACS, Z.; PARSONS, W.; TRACY, S. High-impact firms: gazelles revisited. Small Business Research Summary, Washington, DC: U. S. **Small Business Administration - SBA**, Office of Advocacy, n. 328, 2008.
- AHL, H.; BERGLUND, K.; PETTERSSON, K.; TILLMAR, M. From feminism to feminc.ism: on the uneasy relationship between feminism, entrepreneurship and the nordic welfare state. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.12, n.2, p. 369-392, 2016.
- AHL, H.; MARLOW, S. Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? **Organization**, v. 19, n. 5, p. 543–562, 2012.
- AHMAD, N.; HOFFMAN, A. **A framework for addressing and measuring entrepreneurship**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD, 2008. 36 p. (OECD statistics working papers, 2008/02). Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1090374>>. Acesso em: Abr. 2017.
- ALI, H.; BIRLEY, S. Integrating deductive and inductive approaches in a study of new ventures and customer perceived risk. **Qualitative Market Research**, v. 2, n.2, p. 103 – 110, 1999.
- ALMEIDA, I. C.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. In: Encontro da ANPAD, 35, Rio de Janeiro. 2011. **Anais...RJ: ANPAD**, 2011.
- ALMEIDA NETO, F. S.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. Empreendedorismo Feminino: o Caso do Setor Salineiro – Mossoró/RN. **Revista de Administração da Unimep**, v. 9, n. 2, p.153-175, 2011.
- ALONSO-ALMEIDA.; M.M. Influence of gender and financing on tourist company growth. **Journal of Business Research**, v. 66, n.5, p. 621–631, 2013.
- ALPERSTEDT, G.D.; FERREIRA, J.B.; SERAFIM, M. C. Empreendedorismo Feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 221 - 234, 2014
- AMINE, L.S.; STAUB, K.M. Women Entrepreneurs In Sub-saharan Africa: An Institutional Theory Analysis From A Social Marketing Point Of View. **Entrepreneurship And Regional Development**, v. 21, n.2, p. 183-211, 2009.
- ANDERSON, A. H.; & WOODCOCK, P. **Effective entrepreneurship: a skills and activity based approach**. Oxford, UK/Cambridge, MA: Blackwell Publishers Ltd, 1996.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. 3 ed. New York: Richard D. Irwin, 1987.
- ANSOFF, H.I. Strategies for diversification. Harvard Business Review, n. 35, 113-124, 1957.

ARROYO, M. R.; FUENTES, M. D. M. F.; JIMÉNEZ, J. M. R. Um Estudo Internacional Sobre os Fatores que Explicam a Expectativa de Alto Crescimento em Novos Empreendimentos: uma Perspectiva de Gênero. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.18, n.60, p.171-190, 2016.

ARY, D.; JACOBS, L. C.; IRVINE, C. K. S.; WALKER, D. **Introduction to research in education**. Cengage Learning, 2018.

AUDRETSCH, D. B. (2012). Determinants of high-growth entrepreneurship. OECD/DBA report. Disponível em http://www.oecd.org/cfe/leed/Audretsch_determinants%20of%20high-growth%20firms.pdf. Acesso: jun. 2017.

BAMIATZI, V. C.; KIRCHMAIER, T. Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growthfirms. **International Small Business Journal**, v.32, n. 3, pp.259-284, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R.M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n.3, p. 31-42, 2003.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAUGHN, C.C.; CHUA, B.L.; NEUPERT, K.E. The Normative Context For Women's Participation In Entrepreneurship: A Multicountry Study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n.5, p 687-708, 2006.

BAUMOL, W.J. Microtheory of entrepreneurship: More exists than is recognized. In: **The Emergence of Entrepreneurial Economics**. Emerald Group Publishing Limited, 2005. p. 27-35.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BI, R.; DAVISON, R.M.; SMYRNIOS, K. X. E-business and fast growth SMEs. **Small Business Economics**, v. 48, n. 3, p. 559-576, 2017.

BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v.1, n.1, p. 107-117, 1985.

BODEN. R.; JR. Flexible working hours, family responsibilities, and female self-employment. **American Journal of Economics and Sociology**, v. 58, n. 1, p. 71-83, 1999.

BOJICA, A. M.; ISTANBOULI, A.; FUENTES-FUENTES, M. M. Bricolage and growth strategies: effects on the performance of palestinian women-led firms. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 19, n. 04, p. 1450023, 2014.

BOMFIM, L.C.S.; TEIXEIRA, R.M. Empreendedorismo feminino: desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.

BOMFIM, L. C. S.; TEIXEIRA, R.M.; MONTENEGRO, L. M. Evolução Temática dos Estudos em Empreendedorismo Feminino. In: ICSB 2017 World Conference, 2017, Buenos

Aires. **Anais...** Annals of 62nd ICSB World Conference. Buenos Aires: ICSB, 2017. v. 1. p. 1-8.

BROWN, R. 2016. Mission Impossible? Entrepreneurial Universities and Peripheral Regional Innovation Systems. **Industry and Innovation**, v. 23, n.1, p. 1–17, 2016.

BROWN, R.; MAWSON, S.; MASON, C. Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, v.29, n. 5-6, p.414-443, 2017.

BROWN, R.; MASON, C. Inside the High-tech Black Box: A Critique of Technology Entrepreneurship Policy. **Technovation**, v. 34, p. 773–784, 2014.

BROWN, R.; MAWSON, S. Trigger Points and High-growth Firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 20, n.2, p.279–295, 2013.

BRUNI, A.; GHERARDI, S.; POGGIO, B. Doing gender, doing entrepreneurship: An ethnographic account of intertwined practices. **Gender, Work & Organization**, v. 11, n. 4, p. 406-429, 2004.

BRUSH, C. G. Women entrepreneurs: Moving beyond the glass ceiling. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 586-589, 1999.

BRUSH, C.G. Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.16, p. 45–30, 1992.

BRUSH, C.G.; CARTER, N.; GATEWOOD, E.; GREENE, P.; HART, M. The Diana project: women business owners and equity capital: the myths dispelled, Research Paper No. 2009-11, **Center for Entrepreneurship**, Babson College, 2001.

BURT, S. R. (1992). **Structural holes: the social structure of competition**. Cambridge, MA; London, England: Harvard University Press.

CALAS, M. B.; SMIRCICH, L.; BOURNE, K. A. Extending the boundaries: Reframing “entrepreneurship as social change” through feminist perspectives. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 552-569, 2009.

CAMARGO, D.; BROLES, R. M.; DE MEZA, M. L. F. G.; CUNHA, S.K.; BULGACOV, Y. L. M. O significado da atividade empreendedora: as práticas da mulher brasileira em 2008. **Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte 3ES2PS**, p. 105-125, 2010.

CAPELLERAS, J. L.; CONTIN-PILART, I.; LARRAZA-KINTANA, M.; MARTIN-SANCHEZ, V. Unemployment and growth aspirations: The moderating role of education. **Strategic Change**, v. 25, n.2, p. 171–185, 2016.

CARTER, S. The dynamics and performance of female-owned entrepreneurial firms in London, Glasgow and Nottingham. **Journal of Organizational Change Management**. Bradford, v. 2, n. 3, p. 54-64, 1989.

CARVALHO, R.O. Sociedade, mulher e profissão. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 1, p. 27-44, 2016.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT press, 1962.

CLIFF, J.E. Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. **Journal of Business Venturing**, n.13, p.523–542, 1998.

COAD, A. **Firm growth**: A survey. 2007.

COAD, A.; DAUNFELDT, S. O.; HÖLZL, W.; JOHANSSON, D.; NIGHTINGALE, P. (2014). High-growth firms: introduction to the special section. **Industrial and Corporate Change**, v. 23, n.1 p. 91-112, 2014.

COAD, A.; TAMVADA, J.P. Firm growth and barriers to growth among small firms in India. **Small Business Economic**, v.39, p. 383–400, 2012.

COLEMAN, S. The Role Of Human And Financial Capital In The Profitability And Growth Of Women-owned Small Firms. **Journal of Small Business Management**. v. 45, n.3, p. 303-319, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COWLING, M. “Early stage survival and growth”, in Parker, S. (Ed.), **The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures**, Springer, New York, NY, pp. 479-506, 2006.

CRAMER, L.; CAPPELLE, M. C. A.; ANDRADE, A. L. S.; DE BRITO, M. J. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE**, v.1, n.1, p. 53-71, 2012.

CRESWELL, J.W. **Research Design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 3.ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

DALBORG, C. The Life cycle in women-owned businesses: from a qualitative growth perspective. **International Journal of Management and Entrepreneurship** 7, 2, p. 126-147, 2015.

DAVIDSSON, P.; ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L. Small Firm Growth. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, 6, 2, p. 69 – 166, 2010.

DAVIDSSON, P.; DELMAR, F.; WIKLUND, **Entrepreneurship as growth; Growth as entrepreneurship**. In P.Davidsson, F. Delmar,& J.Wiklund (Eds.), *Entrepreneurship and the Growth of Firms* (pp. 21-38).Cheltenham, UK:Edward Elgar Publishing, 2006.

DAVIDSSON, P.; KLOFSTEN, M. The business platform: developing an instrument to gauge and to assist the development of young firms”, **Journal of Small Business Management**, v.41, n.1, pp. 1-26, 2003.

DAVIS, A.E.;SHAVER, K.G. “Understanding gendered variations in business growth intentions across the life course”, **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 36, n. 3, pp. 495-512, 2012.

DELMAR, F.; DAVIDSSON, P.; GARTNER, W. B. Arriving at the high-growth firm. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 2, p. 189-216, 2003.

DELMAR, F.; WIKLUND, J. The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 3, p. 437-457, 2008.

DEMIR, R; WENNERBERG, K; MCKELVIE, A. The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. **Long Range Planning**, v.50, n. 4, p. 431-456, 2017.

DU RIETZ, A.; HENREKSON, M. Testing the female underperformance hypothesis. **Small Bus. Econ**, v, 14, n.1, p. 1–10, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDDLESTON, K.A.; POWELL, G.N. The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. **Journal of Business Venturing**, v.23, n.2, p. 244-256, 2008.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, p. 1105-1121, 2000.

MONTEIRO, G. F. A; **Empresas de alto crescimento e o desafio de scale-up: Onde estamos e para onde podemos ir**. Endeavor Isper. 2017. São Paulo: SP, 2017. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2017/04/White-Paper-Lancamento-Catedra-Endeavor.pdf>> Acesso em: fev. 2017.

ENDEAVOR. **Scale-ups no Brasil**. Disponível em: https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1441384825RelatorioScaleUps_DigitalFinal1103.pdf. Acesso em: fev. 2017.

ESTRIN, S.; KOROSTELEVA, J.; MICKIEWICZ, T. Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations?. **Journal of business venturing**, v. 28, n. 4, p. 564-580, 2013.

EUGENIA, E. C. M. New business performance: gender perspective. **Contaduría y Administración**, v. 60, n. 2, p. 468-485 (2015).

FAGENSON, E.A. Personal value-systems of men and women entrepreneurs versus managers. **Journal of Business Venturing**, v.8, n.5, p.409-430, 1993.

FAIRLIE, R.W.; ROBB, A. M. Gender differences in business performance: evidence from the Characteristics of Business Owners survey. **Small Business Economics**, v. 33, n. 4, p. 375-395, 2009.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999.

FLICK, U. Desenhos em pesquisa qualitativa. In: _____. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 57-73.

FREEL, M. S. Policy, prediction and growth: Picking start-up winners? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 5, n. 1, p. 19-32, 1998.

GEBRAN, M. E.; NASSIF, V. M. J. Como as mulheres aprendem e desenvolvem suas competências empreendedoras? Um estudo exploratório. In: Encontro Anual da FEA-USP - SemeAd, 16. 2012. **Anais...** SP: SemeAd: 2013.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. 2007. Curitiba: IBQP, 2007.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. 2016. Curitiba: IBQP, 2016.

GHERARDI, S.; POGGIO, B. Doing gender, doing entrepreneurship: an ethnographic account of intertwined practices. **Gender Work and Organization**, v.11, n.4, p. 406-429, 2004.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Empreendedorismo Feminino no Brasil: Gênese e Formação de Um Campo de Pesquisa. **Revista ReGePe**, v. 6, n. 1, p. 40-74, 2017.

GLASER, B., STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**: Strategies of qualitative research. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.1995.

GOMES, A.F.; SANTANA, W.G.P.; ARAÚJO, U.P; MARTINS, C.M.F, 2014. Empreendedorismo Feminino como sujeito de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, Vol.6, n. 51, p.319-342, abr./jun. 2014.

GOUVEA, A.B.C.T.; SILVEIRA, A.; MACHADO, H.P.V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Revista de Empreendedorismo e gestão de Pequenas Empresas**, v.2, n.2, p. 32-54, 2013.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n.6, p. 1360-1380, 1973.

GRESSLER, L.A. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2004.295p. 2ª ed.

GUNDRY, L.K.; WELSCH, H. P. The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 5, p. 453-470, 2001.

GUTIÉRREZ, P. R.; FUENTES, M. M. F.; ARIZA, L. R. Strategic capabilities and performance in women-owned businesses in Mexico. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 3, p. 541-554, 2014.

HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Trad.Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005, 430 p.

HARVEY, A.M. Becoming Entrepreneurs - Intersections of Race, Class, and Gender at The Black Beauty Salon. **Gender & Society**, v. 19, n.6, p. 789-808, 2005.

HEADD, B.; KIRCHHOFF, B. The growth, decline and survival of small businesses: An exploratory study of life cycles. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p. 531-550, 2009.

HECHAVARRIA, D. M.; INGRAM, A.; JUSTO, R.; TERJESSEN, S. Are women more likely to pursue social and environmental entrepreneurship. **Global women's entrepreneurship research: Diverse settings, questions and approaches**, p. 135-151, 2012.

HÖLZL, W. Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. **Industrial and corporate change**, v. 23, n. 1, p. 199-231, 2013.

HOSELITZ, B. F. (1951). The early history of entrepreneurial theory. **Explorations in Entrepreneurial History**, v.3, n.4, p. 234-256, 1951.

HUGHES, K. D. Pushed or pulled? Women's entry into self-employment and small business ownership. **Gender, Work & Organization**, v. 10, n. 4, p. 433-454, 2003.

HYMOWITZ, C.; SCHELLHARDT, T.D. The glass ceiling: why women cant seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. **Wall Street Journal Section**, v4, n1, 1986.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEORRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de empreendedorismo**. 2014. Rio de Janeiro: 2016.

JENNINGS, J.E.; BRUSH, C. Research On Women Entrepreneurs: Challenges To (and From) The Broader Entrepreneurship Literature? **Academy of Management Annals**, v. 7, n.1, p. 663-715, 2013.

JONATHAN, E. G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. **Encontro de Gestão Estratégica de Pequenas Empresas**, v. 3, 2003.

_____. Entrepreneurial women: fears, achievements and quality of life. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, 2005.

_____. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicologia Clínica**, v. 23, n.1, 2011.

JUSTO, R.; DETIENNE, D.R.; SIEGER, P. Failure or voluntary exit? reassessing the female underperformance hypothesis. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n.6, p.775-792, 2015.

KALLEBERG, A. L.; LEICHT, K. T. Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. **Academy of management journal**, v. 34, n. 1, p. 136-161, 1991.

KAPLAN, E. Women entrepreneurs: Constructing a framework to examine venture success and failure. **Frontiers of entrepreneurship research**, v. 643, 1988.

KAMAU, D. G.; MCLEAN, G. N; ARDISHVILI, A. (1999). **Perceptions of business growth by women entrepreneurs**. Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/IV/IV_C/IVC%20Text.htm>. Acesso em: JUN. 2017.

KIRZNER, Israel M. **Perception, opportunity, and profit**. University of Chicago Press, 1979.

KNIGHT, F. H. Risk, uncertainty and profit . Orlando: Signalman Publishing, 2009.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic management journal**, v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.

KOLVEREID, L. Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. **Journal of business venturing**, v. 7, n. 3, p. 209-222, 1992.

KURATKO, D. F.; AUDRETSCH, D. B. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 1-17, 2009.

KYRO, P. Women entrepreneurs question men's criteria for success. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 2001. Disponível em:
<<http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/babson2001/IV/IVC/IVC.htm> >. Acesso em 26/05

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHIC, G.; ÅSTRÖM, F. Exploring the emerging knowledge base of the knowledge society. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1154-1181, 2012.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre : Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG 1999.

LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B.; VIEIRA, R.S.G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. **Organizações em Contexto**, v.5, n.10, p. 1-16, 2009.

LEITCH, C., HILL, F., NEERGAARD, H. Entrepreneurial and business growth and the quest for a “comprehensive theory”: tilting at Windmills? **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34(1), 249-260, 2010.

LERNER, M.; BRUSH, C.; HISRICH, R. Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. **Journal of Business Venturing**, 12, 315-339, 1997.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007.

MACHADO, F. B. Dilemas de Mulheres Empreendedoras em Empresas Inovadoras Nascentes. In: Encontro da ANPAD. 36. 2012. **Anais...** RJ: ANPAD: 2012.

_____. Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 419-432, 2016.

_____. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. **Anais ANPAD**, 1999.

MACHADO, H.P.V.; GUEDES, A.; GAZOLA, S. Determinantes e dificuldades de crescimento para mulheres empreendedoras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, 2017.

MACHADO, H.P.V.; GAZOLA, S.; ANEZ, M.E.M. Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em Natal, Rio Grande do Norte. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 177-200, 2013.

MACHADO, H. V.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M.; GOUVEA, A. B. C. T.de. Significados de Sucesso e Fracasso nos Negócios: o que Dizem Mulheres Empreendedoras. **In: ENANPAD- Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração**, 32. 2008. Rio de Janeiro: Anais... RJ: ANPAD, 2008.

MARI, M.; POGGESI, S. DE VITA, L. Family embeddedness and business performance: evidences from women-owned firms. **Management Decision**, v.54, n.2, p. 476-500, 2016.

MARLOW, S.; PATTEN, D. All credit to men? Entrepreneurship, finance and gender. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 29 No. 6, pp. 717-735, 2005.

MCKELVIE, A.; WICKLUND, J. Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34, 2, p. 261 – 288, 2010.

MEYSKENS, M.; BRUSH, C.; ALLEN, E. Human capital and hybrid ventures. In: **Social and sustainable entrepreneurship**. Emerald Group Publishing Limited, p. 51-72, 2011.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo- Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 1994.

MINNITI, M. Female entrepreneurship and economic activity. **The European Journal of Development Research**, v. 22, n. 3, p. 294-312, 2010

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440, 1998.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 20, n. 1, p. 125-142, 2013.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J.; SHIU, E. Competencies associated with growth of women-led SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 4, p. 588-601, 2014.

_____. **O Processo da Estratégia**. 4. ed. Bookman Editora, 2006.

MOORE, D.; BUTTNER, H. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 1, p. 34, 1997.

MONOLOVA, T. S.; BRUSH, C.G.; EDELMAN, L. F.; SHAVER, K. G. One size does not fit all: Entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs. **Entrepreneurship and Regional Development**, Volume: 24 Edição: 1-2, Edição especial: SI, Páginas: 7-27, 2012.

MORENO, F.; COAD, A. High-growth firms: Stylized facts and conflicting results. **In: Entrepreneurial Growth: Individual, Firm, and Region**. Emerald Group Publishing Limited, 2015. p. 187-230.

MORRIS, M.H.; MIYASAKI, N.N.; WATTERS, C.E.; COOMBES, S.M, The Dilemma Of Growth: Understanding Venture Size Choices Of Women Entrepreneurs. **Journal Of Small Business Management**, v. 44, n.2, p. 221-244, 2006.

MOROZINI, J. F.; MARTIN, D, M, L. Identificação dos fatores que influenciam na escolha da forma de investimento em crescimento (orgânico ou inorgânico) das indústrias brasileiras. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 90-109, out./dez., 2013.

MUKHTAR, S.M. Differences in male and female management characteristics: a study of owner-manager businesses. **Small Business Economics**, v. 18, n. 4, p. 289-310, 2002.

NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 231-256, 2009.

NAVARRO, J. L. B.; CASILLAS, J. C.; BARRINGER, B. Forms of growth: How SMEs combine forms of growth to achieve high growth. **Journal of Management & Organization**, v. 18, n. 1, p. 81-97, 2012.

NEUMAN, L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OECD. **Les femmes entrepreneurs à la tête de PME**: pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir. 29-3- nov. Paris, 2000.

PATRICK, C.; STEPHENS, H.; WEINSTEIN, A, Where Are All The Self-employed Women? Push And Pull Factors Influencing Female Labor Market Decisions. **Small Business Economics**, 46:3 365-390, 2016.

PELAEZ, V. **Resenha Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas, S P: Editora da Unicamp, 2006.

PENROSE, E. T. Limits to the Growth and Size of Firms. **American Economic Review Papers and Proceedings**, 45 (2), 531-543, 1955.

PENROSE, E. T. The Growth of the Firm – A Case Study: The Hercules Powder Company, **Business History Review**, v.34, n.1, p. 1-23, 1960.

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The design and management of externally controlled organizations. In: PUGH, D. S. **Organization theory – selected readings**, London: Penguin Business. 2001.

POUNDER, J. S.; COLEMAN, M. Women–better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 122-133, 2002.

POWELL, G.N.; EDDLESTON, K.A. The paradox of the contented female business owner. **Journal of Vocational Behavior**, 73, 24–36, 2008.

QUENTAL, C.; WETZEL, U. Equilíbrio trabalho-vida e empreendedorismo: a experiência das mulheres brasileiras. XXVI Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** SP. CD ROM. São Paulo, 2002.

- REICHBORN-KJENNERUD, K.; SVARE, H. Entrepreneurial Growth strategies: the female touch. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, 6, 2, p. 181-199, 2014.
- ROBB, A.M.; WATSON, J. Gender Differences In Firm Performance: Evidence From New Ventures In The United States. **Journal of Business Venturing**, v.27, n.5, p. 544-558, 2012.
- BUTTNER, E.H.; ROSEN, B. Bank loan officers perceptions of the characteristics of men, women, and successful entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v.3, n.3, p.249-258, 1988.
- BUTTNER, E.H; ROSEN, B. Funding new business ventures - are decision makers biased against women entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v.4, n.4, p. 249-261, 1989.
- SANTOS, V.M. Autoconceito, gênero e trabalho: mulheres em profissões masculinas Salvador, 2014. 207f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia, Salvador, Bahia.
- SAPARITO, P.; ELAM, A.; BRUSH, C. Bank–Firm Relationships: Do Perceptions Vary by Gender? **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.37(4), pp.837-858, 2013.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 4. ed. Harlow: Pearson Education, 2007.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento economico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento economico: uma investigacao sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo economico**. São Paulo: Abril Cultural, Nova Cultural, 1982. 169 p. (Os economistas)
- SEBRAE; DIEESE – **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2011- 2014**. São Paulo: Sebrae/Dieese, 2015.
- SEGNINI, L. R. P. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, p. 184-200, 1997.
- SHELTON, L. M. Female Entrepreneurs, Work– Family Conflict, and Venture Performance: New Insights into the Work–Family Interface. **Journal of Small Business Management**, 44, 2, p. 285-297, 2006.
- _____. Fighting an Uphill Battle: Expansion Barriers, Intra-Industry Social Stratification, and Minority Firm Growth. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 2, p. 379-398, 2010.
- SHEPHERD, D.; WIKLUND, J. Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 105-123, 2009.
- SIMS, M. A.; O'REGAN, N. In search of gazelles using a research DNA model. **Technovation**, v. 26, n. 8, p. 943-954, 2006.

SINGH, S.P.; REYNOLDS, R. G.; MUHAMMAD, S. A gender-based performance analysis of micro and small enterprises in Java, Indonesia. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 2, p. 174, 2001.

SINGH, H.; MONTGOMERY, C. A. Corporate acquisitions strategies and economic performance. **Strategic Management Journal**, v.8, p. 377-386, 1987.

SOARES, W.B.; WEGNER, D.; DOLCI, P.C. Fusão como Estratégia de Crescimento de Redes de Cooperação Empresarial: um estudo de caso em uma rede de farmácias. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 1, p. 83-96, 2016.

STROBINO, M. R.C.; TEIXEIRA, R.M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 49, n. 1, 2014.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 2, n. 5, p. 53-60, 1997.

SULLIVAN, D.M., & MEEK, W.R. Gender and entrepreneurship: A review and process model. **Journal of Managerial Psychology**, 27, 428–458, 2012.

TEIXEIRA, R.M.; ANDREASSI, T.; BOMFIM, L.C.S. Uso das redes sociais empreendedoras por mulheres no processo de criação de agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 1, p. 102-132, 2018.

TEIXEIRA, R.M.; BOMFIM, L.C.S. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 10, n. 1, p. 44-63, 2016.

TAKAHASHI, A.R.W.; LOURENÇO, M.L.; SANDER, J.A; SOUZA, C.P.S. “What now, joseph?” Intrapreneurship, entrepreneurial competences development and work-family conflict in professors of masters and doctorate programs in management. **tourism & management studies**, p. 1208-1219, 2013.

TEECE, D. J.;PISANO, G.;SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THAPA, A. Determinants of microenterprise performance in Nepal. **Small Bus Econ**, 45: 581, 2015.

TIDD,J.; BESSANT,J.; PAVITT, K. Gestão da inovação In: **Aprendedendo por meio de alianças**. Tradução: Raul Rubenich – Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 305-364.

VALE, G. M. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, 2014.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. D. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311-327, 2014.

VALE, G.M.V.; SERAFIM, A.C.F.; TEODÓSIO, A.S.S. Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes?. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, 2011.

WELTER, F. Contextualizing Entrepreneurship – Conceptual Challenges and Ways Forward. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.35, n.1, p.165–184, 2011.

VENUGOPAL, V. Investigating women's intentions for entrepreneurial growth. **International Journal Of Gender And Entrepreneurship**, v. 8, n.1,p. 2-27, 2016.

WENNEKERS, S.; THURIK, R. Linking entrepreneurship and economic growth. **Small business economics**, v. 13, n. 1, p. 27-56, 1999.

WRIGHT, M.; STIGLIANI, I. Entrepreneurship and growth. **International Small Business Journal**, 31(1), 3-22. 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOODS, C. R. Asking the entrepreneur: an enquiry into entrepreneurial behavior. **Personal Construct Theory & Practice**, v. 3, n.1, p.1-12, 2006.

WU, Z.; CHUA, J.H. Second-order gender effects: The case of U.S. small business borrowing cost. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36, 443–463, 2012.

WIKLUND, J.; PATZELT, H.; SHEPHERD, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. **Small Business Economics**, 32, 4, p. 351-374, 2009.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

ZAMPETAKIS, L. A.; BAKATSAKI, M., KAFETSIOS, K.; MOUSTAKIS, V. S. Sex differences in entrepreneurs' business growth intentions: an identity approach. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 5, n. 1, p. 29, 2016.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, 2008.

APÊNDICE A. ROTEIRO DE ENTREVISTA

I. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1. Ano de fundação da empresa: _____
2. Como é a estrutura de sua empresa? (organizacional e física)
3. Quais os serviços prestados?
4. No quadro de funcionários existem familiares? ☐ Não: Por que não? ☐ Sim: Como é trabalhar com pessoas da família?
5. A senhora tem algum sócio (a)? ☐ Não ☐ Sim. Desde a abertura ou depois?

II. TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO

6. Descreva como a empresa cresceu, desde a fundação até hoje.
7. Qual o período de maior crescimento?
8. Quantidade de empregados: Quando iniciou o negócio: ____ no período de maior crescimento: ____
9. Em termos percentuais quanto cresceu (ou não) o faturamento da sua empresa no período de maior crescimento?

III. PERFIL DA EMPREENDEDORA

10. Idade?
11. Qual seu grau de instrução?
12. Qual a formação acadêmica (se for o caso)?
13. Estado Civil? ☐ Solteira ☐ Casada ☐ Divorciada ☐ Viúva ☐ Outro: _____
14. Possui filhos? Quantos e de que idade?
15. Há outros empreendedores na família? (Alguém inspira)
16. Antes de decidir abrir seu próprio negócio, com o que a senhora trabalhava? (Fale de sua experiência anterior)
17. O que te fez decidir por abrir um negócio? (Fale sobre suas motivações)
18. Houve algum tipo de superação pelo fato de ser mulher?
19. Hoje sua empresa cresceu. O que a fez querer crescer?

IV. ESTRATÉGIA NA DIMENSÃO INDIVÍDUO

Estratégias para conciliar as demandas conflitantes:

20. Há razões pessoais (ou de outra ordem) que estão impedindo que sua empresa cresça ainda mais?
21. Quanto do seu tempo é dedicado ao negócio? É um tempo suficiente?
22. Como a senhora faz para também cuidar da família, dar atenção aos amigos e cuidar de si mesma? (no caso de não ser casada ou não possuir filhos, aborda-se o tempo para si mesma, os negócios e amigos).
23. Já adiou ou deixou de fazer algo para a empresa por não se sentir psicologicamente preparada? Desenvolver ou adquirir novas competências de gestão da empreendedora:
24. Já adiou ou deixou de fazer algo por não se sentir tecnicamente preparada? Caso não: Nunca se deparou com esta situação? Por que acha que isso nunca aconteceu? Caso sim: O que a senhora fez diante disso?
25. Quais são suas maiores dificuldades ao lidar com: seus empregados (Recursos Humanos); clientes e parceiros concorrente (Marketing); com o desenvolvimento do produto/serviço (Produção); com a administração financeira (Finanças);
26. Como busca minimizar ou até mesmo eliminar essas dificuldades?
27. Que competências suas a senhora percebe como a(s) mais importante(s) para o crescimento de sua empresa?

V. ESTRATÉGIAS NA DIMENSÃO EMPRESA

Recursos de capital organizacional:

28. A empresa dispõe de estratégias formais? Caso não: Como as pessoas tomam conhecimento dos objetivos da empresa? Caso sim: Como as pessoas são comunicadas dessas estratégias?

Recursos de capital humano:

29. Os funcionários opinam sobre o produto ou serviço que a empresa desenvolve? Caso sim: Como isso é feito? (diretamente com a senhora, com algum gerente...)
30. As ideias dos funcionários são implementadas? A senhora tem algum caso concreto para exemplificar?
31. Há uma política de treinamento e desenvolvimento para os funcionários?
32. Como a senhora descreveria sua equipe de trabalho em termos de talentos?
33. Quem e como são desenvolvidas as ideias para melhorar ou criar novos produtos ou serviços?
34. Quem ou qual setor toma a decisão sobre qual ideia vale a pena desenvolver?

Recursos de capital físico:

35. Os produtos ofertados (portfólio) são os mesmos desde o início? Caso não: O que mudou? Por quê mudou? Como?
36. Em termos de ativos físicos (máquinas, imóveis, matérias prima, etc), o que mudou? Por que mudou? Como?

VI. ESTRATÉGIA NA DIMENSÃO AMBIENTE
--

Percepção, análise e exploração da oportunidade de crescimento:

37. Como a senhora soube que estava diante de uma oportunidade de expandir o seu negócio? (Tinha certeza que era uma oportunidade ou arriscou?)
38. Como essa oportunidade foi encontrada? (Insight; conversa com outros empresários, família, funcionários, etc.)
39. O que levou em consideração na hora de avaliar a oportunidade, ou seja, o que a senhora pesou no momento de decidir por aproveitá-la ou não?

Estratégias para acessar a oportunidade:

40. O que senhora faz para se atualizar sobre o que está acontecendo no seu mercado de atuação?
41. Já aconteceu de ter uma ideia para expandir seu negócio analisando a concorrência, o mercado, ou planos de governo? Fale sobre isso.
42. Houve momentos que os recursos disponíveis da empresa não foram suficientes para a senhora continuar crescendo? O que fez diante disso?
43. A senhora pode contar com algum tipo de parceria externa?
44. Como a senhora avalia seu ramo de atividade? Há muito ou pouco espaço para crescer? O que tem feito a esse respeito?
45. Como a senhora alinha suas estratégias de crescimento com os seguintes fatores externos: Economia, tecnologia, inovação, governo, concorrentes, sociedade, etc.

VII. PERSPECTIVA NÃO ECONÔMICA DO CRESCIMENTO
--

46. Quando a senhora iniciou negócio imaginou o quanto ele cresceria? Por quê? (intenção/expectativa)
47. O que é crescimento empresarial para a senhora?
48. De que forma o crescimento da empresa corresponde ou concorre com seus objetivos pessoais?
49. É desenvolvida alguma ação social? Fale Sobre como isso ajuda sua empresa a crescer.
50. Ao longo de sua trajetória o que mais pesou na sua decisão para o crescimento?
51. O que facilitou e o que a impediu o crescimento da empresa?

APÊNDICE B. TERMO DE CONSENTIMENTO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Senhora, _____, _____ na empresa _____, está sendo convidada a participar de uma pesquisa intitulada “**A construção de estratégias de crescimento por empreendedoras: Estudo de casos múltiplos em empresas de alto crescimento**”. Depois de esclarecidas as informações a seguir, e não restando dúvidas quanto a sua voluntária participação, é gentileza formalizar o aceite mediante assinatura deste documento, em duas vias, sendo uma para a senhora e outra para a pesquisadora responsável.

Identificação da pesquisadora responsável:

Nome: Lea Cristina Silva Bomfim

Contato: (79) 98843-4763

E-mail: leacris.bomfim@gmail.com

Orientadora responsável: Prof.^a Dr.^a Ludmilla Meyer Montenegro

E-mail: ludmilla2907@gmail.com

Sua participação:

Para fins da pesquisa, a senhora me concederá voluntariamente uma entrevista com duração média de sessenta minutos, a qual será gravada e posteriormente transcrita. Esses registros serão preservados em local seguro, e no relatório final da pesquisa – o qual será publicado – não serão explicitadas informações que possam identificá-la, sem o devido consentimento, assim como também, não será de nossa responsabilidade o reconhecimento em razão da empreendedora ser empresária de notável reconhecimento público.

Consentimento:

Declaro estar ciente de que minha participação é voluntária e que posso solicitar esclarecimento complementares a entrevistadora, assim como também me recusar a responder uma ou mais questões se assim eu decidir.

Pelo exposto eu consinto a entrevista nos termos aqui estabelecidos.

Autorizo a divulgar o nome da organização e meu nome:

() Sim. _____

() Não. _____

Rubrica

Rubrica

Nome da empreendedora entrevistada: _____

Data: ____/____/____. Assinatura da entrevistada: _____

Data: ____/____/____. Assinatura da pesquisadora: _____